

د. د. كاظم  
الإدارة .. ودعاية انطلاقة جديدة  
لثورة ٢٣ يولية

● مجلة علمية  
ربع سنوية  
يصدرها اتحاد  
جمعيات التنمية  
الإدارية ●

# الإدارة

○ المجلد الثاني والثلاثون ○ العدد الأول ○ يولية ٢٠٠٠



إن رياح الزمان لن تمحو مبادئ ثورة ٢٣ يولية ..  
بل إنها ستجدها وتزيدها حيوية وانطلاقاً ..  
بفضل القيادات الوطنية التي تولت مسؤولية القيادة .



# الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية



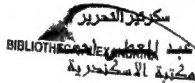
رئيس مجلس الإدارة

ورئيس التحرير

دكتور حسين رمزي كاظم

مدير التحرير

حسن عبد السلام



القاهرة - ٢ شارع الشواربي

جمهورية مصر العربية

ت: ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

المجلد الثاني والثلاثون

العدد الأول

يولية ٢٠٠٠

الإشراف الفني

يحيى زهران

الإخراج الفني وتصميم الغلاف

سعيد أبو الذهب

## الاشتراكات

### داخل جمهورية مصر العربية

- اثنتى عشر جنيهًا شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

### خارج جمهورية مصر العربية

- ثلاثون دولارًا سنويًا عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

## الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

القرن الحادي والعشرون

العدد ٢٠٠٠

## الاتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- ★ الجمعية المصرية للإدارة المالية
- ★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- ★ جمعية إدارة الأعمال العربية
- ★ أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- ★ جماعة القادة الإداريين
- ★ جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة الاجتماعية
- ★ الجمعية العلمية العربية للنقل
- ★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- ★ جماعة العلاقات العامة العربية

صفحة

- ٦ (كلمة العدد) الإدارة .. وبداية انطلاق جديدة لثورة ٢٣ يولية .
- ٩ د. حسين رمزي كاظم
- ٩ معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير .
- د. توفيق محمد عبد الحسن
- أستاذ إدارة الأعمال المساعد
- معهد الكفاية الإنتاجية / جامعة الرقازيق
- ٢٦ التنمية السياحية المتواصلة .
- د. غادة على محمود ، د. منى فاروق حجاج
- كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان
- ٤٥ دراسة تحليلية لتقييم نزاهة الأداء .
- د. بشرى بدير المرسي غنام
- أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة الأزهر
- والمعارة حاليا لكلية الاقتصاد والإدارة
- جامعة الملك سعود - فرع القصيم

## قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ،

إذا توافقت فيها الشروط التالية :

- ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التي صدرت من اجلها
- تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لاية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ
- تلزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإستناد الموضوعى ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
- تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة  
للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من  
المجلس الأعلى للصحافة .

تسدد الاشتراكات نقداً ويموجب شيك باسم  
السيد أمين صندوق مجلة الإدارة ( اتحاد جمعيات  
التنمية الإدارية ) على الحساب الجارى للمجلة رقم  
١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

صفحة

لجنة تحكيم المجلة

- ★ الأستاذ الدكتور / حسن غلاب  
رئيس جامعة عين شمس
- ★ الأستاذ الدكتور / محمد إبراهيم  
رئيس جامعة المنوفية
- ★ الأستاذ الدكتور / بكري عطية  
عميد كلية التجارة - جامعة الأزهر
- ★ الأستاذ الدكتور / محمد أحمد شوقي  
عميد كلية التجارة - جامعة الزقازيق
- ★ الأستاذ الدكتور / عبد الحميد بهجت  
عميد معهد الكفاية الإنتاجية جامعة الزقازيق
- ★ الأستاذ الدكتور / حسن أبو زيد  
عميد كلية التجارة - جامعة القاهرة
- ★ الأستاذ الدكتور / محمد عبد المجيد  
عميد كلية التجارة - جامعة عين شمس

- حدود مسئولية مراقب الحسابات فى ظل نظام  
الخصخصة .

د. ألفونس ميخائيل بسخرون  
مدير عام

الاستثمار والدراسات الاقتصادية  
بالهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية

( ترجمة إدارية )

- تجربة المعهد القومى للإدارة العامة بكويك، فى تنمية  
الكوادر الإدارية فى أفريقيا .

ترجمة : زينب سكوتى  
مراجعة : عفت البهى

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشـــر

- تعتبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع  
والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع  
الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتي تتحدد على أساسها  
أولويات النشر ، والمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لا تتلزم برد الموضوعات التى لا يتم  
نشرها .



# الإدارة ..

## وبداية انطلاقه جديدة

### لثورة ٢٣ يوليو

العالم المتقدم ، والذي أخذت شعوبه فى الانطلاق نحو التنمية الشاملة بسرعة هائلة بعد الحرب العالمية الثانية .

وفى ظل هذا المناخ ، كان من الطبيعى أن تلقى ثورة ٢٣ يوليو تأييداً تلقائياً من كافة طوائف الشعب وفئاته ، الذين يتطلعون إلى حكم وطنى يستلهم إرادة الشعب ، ويحقق طموحاته وأمانيه .

وقد أحدثت الثورة تحولاً جذرياً فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، مستندة فى ذلك إلى

قامت ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ بعد معاناة طويلة للشعب المصرى ، فى مواجهة قوى الفساد السياسى والاجتماعى ، إضافة إلى وجود مستعمر عنيد استمر احتلاله لمصر سبعين عاماً ، وقف خلالها ضد إرادة القوى الوطنية فى تحقيق الجلاء عن أرض الوطن .

ولقد تضاعفت هذه العوامل لتقف حائلاً دون التطور والتنمية المنشودة ، ليتسع الفارق بين المستوى الاقتصادى فى مصر عنه فى باقى دول

كما كان لمصر الدور الرائد في ظهور كتلة « عدم الانحياز » التي نادت بسياسة الحياد الإيجابي والاستقلال السياسي في الحرب الباردة بين الشرق والغرب .

وكان من الطبيعي أن تواجه الثورة تحديات كبيرة ، وعقبات وضعتها القوى الاستعمارية حتى تحد من المد الثوري وحركات التحرر في العالم الثالث .

#### المرحلة الثانية : مرحلة تحرير الأرض والانفتاح :

وقد اتسمت هذه المرحلة بالتحول نحو الأخذ بمنهج جديد ، قائم على التعددية الحزبية والانفتاح على العالم ، والتوسع في العلاقات المتبادلة في كافة المجالات السياسية والاقتصادية .

ولقد كان هذا التحول تأكيداً لمبادئ الثورة ، ودعماً لمسيرتها ، خاصة بعد حرب أكتوبر المجيد ، التي حققت فيه مصر انتصاراً عزيزاً على عدو مدعم من أطراف متعددة سواء على الصعيد العسكري أو السياسي .

#### المرحلة الثالثة : مرحلة الانطلاق الاقتصادي :

والتي بدأت في أوائل الثمانينيات ، لتأخذ بمصر نحو النهضة الكبرى ، والعبور باقتصادها من عنق الزجاجة إلى الانطلاق نحو التنمية الشاملة .

مبادئها الست التي تهدف في المقام الأول إلى تحقيق العدالة الاجتماعية ، وكذا تحقيق مستوى معيشي أفضل لكافة طوائف الشعب .

إضافة إلى أن المبادئ الوطنية لهذه الثورة وجدت صدى لها في دول أفريقيا وآسيا ، التي كانت شعوبها تتطلع إلى الاستقلال ، والتحرر من قبضة الأجنبي ، والارتقاء بالمستوى المعيشي لها ، وصنع مستقبل أفضل لأجيالها القادمة .

وثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ والتي قارب عمرها على خمسين عاماً ، قد مرت بالمراحل الثلاث التالية :

#### المرحلة الأولى : مرحلة التحديات والمهد الثوري :

وهي المرحلة التي استمرت من بداية الثورة عام ١٩٥٢ وحتى عام ١٩٧٠ ، حيث واجهت الثورة مقاومة ضارية من كافة القوى الاستعمارية ، سواء في المنطقة العربية أو خارجها ، نتيجة للتلقائية التي تعاملت بها الثورة مع دول العالم الثالث .

وقد تميزت هذه الفترة باتقاد الروح الوطنية ، واتساع نطاق حركات التحرر في المنطقة المحيطة ، سواء في الوطن العربي أو في أفريقيا وآسيا .

٦ - الارتقاء بمستوى المعيشة والأخذ بيد الطبقات الدنيا كأولوية مطلقة للتنمية الاجتماعية .  
إن رياح الزمان لن تحو مبادئ ثورة ٢٣ يوليو ، بل إنها ستجدها وتزيدها حيوية وانطلاقاً ، بفضل القيادات الوطنية التي تولت مسئولية القيادة .  
وبهذه المناسبة المناسبة المحيية ، ندعو الله أن يوفق قيادتنا الرشيدة إلى ما فيه الخير ، وأن يمنحها القوة والعزم على المضى قدماً بمصر إلى المكانة المرموقة التي تستحقها .

والله الموفق .

د. حسين رمزي كاظم

\*\*\*\*\*

وتتميز هذه المرحلة بالسمات التالية :

- ١ - الاعتماد على الأسلوب العلمي في توصيف وتحليل ومعالجة المشكلات القائمة أو المحتملة .
- ٢ - الاعتماد على المشروعات العملاقة بداية بمشروعات البنية الأساسية ، باعتبارها الدعامة الأولى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- ٣ - الشفافية والمصارحة والنقاء والطهارة في التعامل مع كافة الأطراف والمستويات .
- ٤ - تحقيق انطلاق كبيرة بالاقتصاد القومي بخطوات ثابتة ومحسوبة وعلى أسس علمية مدروسة .
- ٥ - التواجد على الساحتين العربية والدولية ، والمشاركة في كافة المحافل ، الأمر الذي خلق لصر وضعاً متميزاً ومؤثراً في الأحداث الجارية .



# معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير

دراسة ميدانية في المنشآت الصغيرة

د . توفيق محمد عبد المحسن  
استاذ إدارة الأعمال المساعد  
معهد الكفاية الإنتاجية - جامعة الزقازيق

## مقدمة :

إزدادت أهمية الدراسات المتعلقة بتسويق الصادرات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء خلال العقدین الماضیین نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه التصدير في تدعيم القدرة التنافسية للإقتصاد القومي بصفة عامة . فالنجاح في تحقيق التنمية الإقتصادية وحل المشاكل المرتبطة بالحاجة إلى العملات الأجنبية والإستفادة من مزايا التخصص والإنتاج الكبير والإستخدام التكنولوجي الأكثر تقدما الذي يؤدي الى رفع مستويات الإنتاجية وزيادة معدل نمو الدخل القومي يتوقف في نهاية الأمر على مدى النجاح في التصدير .

( Scholling & Tinnerman 1988, Otani & Villanueva 1990, Young et al. 1998, Piercy et al. 1997, Crawford 1998 ) .

ورغم الأهمية التي يمثلها التصدير في تدعيم القدرة التنافسية لإقتصاديات الدول ، تشير الإحصائيات الحديثة إلى إتساع حجم الفجوة بين الصادرات المصرية والواردات بشكل ملفت للنظر ( حلمي ١٩٩٩ World Bank 1999 ) كما أن الصناعة النسيجية لا تمثل إستثناء من هذه القاعدة فالمتتبع لوقف هذه الصناعة في الوقت الحالي يلاحظ إنخفاض ملموس في حصيلة صادراتها .

من أهم الجوانب التي تناولتها العديد من الدراسات . ومن أوائل هذه الدراسات ، الدراسة التي قام بها (Alexandrides 1971) والتي أسفرت نتائجها على أن أهم معوقات التصدير تتمثل في صعوبة دراسة الأسواق الأجنبية بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة بهذه الأسواق .

وفي دراسة لاحقة قام بها كل من ( Bilkey & Tesar 1977 )) على مجموعة من منشآت الأعمال صغيرة الحجم والعاملة في حقل التصدير إتضح أن أهم معوقات التصدير تتمثل في عدم توافر الخبرة الكافية في مجال التسويق . فضلا عن عدم توافر البيانات والمعلومات عن الأسواق الأجنبية . وهذا ما توصلت اليه أيضا دراسات johnson and Vahlne (1997 , Denis and Depelteau ) ١٩٨٥

وفي دراسة أخرى أجراها ( Robino 1980 ) عن حوافز التصدير إتضح أن أهم معوقات التصدير تتمثل في عدم دراية رجال التسويق بالعادات والممارسات الفعلية للأنشطة التسويقية في الأسواق الخارجية وبصفة خاصة إختيار الموزع ومعالجة المشكلات الناتجة عن التعامل معه .

وفي إحدى الدراسات الميدانية التي أجراها (Mikeswll & Farah 1980) والتي هدفت الى التعرف على الموقف التنافسي للشركات الأمريكية في أسواق دول العالم الثالث برزت العوامل التسويقية من سعر ومنتج وترويج وخدمات ما بعد البيع كأسباب رئيسية

وإنطلاقا من أن قطاع الصناعات النسيجية يشكل عنصرا رئيسيا من عناصر الإنتاج القومي . كما أنه يمثل أمل الإقتصاد المصرى في تحقيق طفرة في الصادرات في الفترة القادمة (Abdel Hakim 1999) تهدف هذه الدراسة بصفة أساسية للتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون إختراق المنتجات النسيجية للأسواق الخارجية والامكانات المتاحة للتغلب عليها وزيادة حصتها التصديرية في ظل التحرير الكامل والشامل لتجارة المنسوجات والملابس بطول عام ٢٠٠٥ .

فلقد شهدت الآونة الأخيرة ظهور مجموعة من المتغيرات الإقتصادية والبيئية تؤثر بصورة فعالة في الهياكل الإنتاجية والسلعية لصادرات معظم دول العالم ، ومع استمرار هذه الإتجاهات ركزت البلدان المتقدمة على تصدير وتسويق منتجات صديقة للبيئة ، وإذا تخلفت الصادرات المصرية في هذا المجال فسوف تتمكن صادرات الدول المتقدمة من تحقيق ميزة تنافسية عليها في الأسواق الدولية Livan 1995 , wong el 1995, Hardman al., 1996, Alonzo 1995, Ernst & Young 1993 Choucri 1995, IIC 1996, National consumer council 1996 ( عبد الجواد ١٩٩٧ ، وزارة التجارة والتموين ١٩٩٦ , peattie 1995 ) .

## ٢ - الدراسات السابقة :

لقد كان الجانب المتعلق بمعوقات التصدير وكيفية مواجهتها تمهيدا لرسم استراتيجية تسويقية تمكن منشآت الأعمال من المنافسة بفاعلية في الأسواق الدولية

ركزت في جانب منها على أسباب تدهور القدرة التنافسية لصناعة آلات الغزل والنسيج البريطانية في مواجهة المنافسة المالية إتضح أن ضعف النشاط الخاص بالتطوير والتكنولوجيا ، عدم الوفاء بإحتياجات المستهلك ، الإفتقار الى استراتيجية تسويقية فعالة ، عدم الوفاء بمواعيد التسليم ، ضعف الجهود المبذولة من قبل رجال البيع ، تدنى جودة التصميم للمنتج ، قصور سياسة الإعلان والترويج ، تدنى الجودة ، عدم كفاية حجم المنتج الملقى ، الإفتقار الى تقديم خدمات ما بعد البيع كانت في مقدمة الأسباب التي تعمل كمعوق لتدعيم القدرة التنافسية في الأسواق النواية .

وعلى نفس المنوال تشير إحدى دراسات المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا (NEDO 1988) الى أن الإفتقار لسياسات تسعيرية تنافسية ، وتسليم المنتج في الوقت المناسب والإفتقار الى منتج ذات جودة عالية وتقديم خدمات ما بعد البيع كانت أهم أسباب تدنى الموقف التصديري للصناعات الهندسية في بريطانيا .

ومن واقع نتائج الدراسة التي أعدها (Yau & Brown 1993) على عينة من المنشآت المصدرة في استراليا إتضح أن عدم وجود سياسات تسويقية فعالة وضعف الخدمات المقدمة للمستهلك فضلا عن عدم توفير التمويل اللازم و الإتجاه نحو تنميط السلع تمثل أهم المشكلات التي تعوق النشاط التصديري .

مرة أخرى عكست نتائج الدراسة التي أعدها كل من (Luis & Carlos 1993) عن محددات الأداء التصديري في الدول النامية أن إمتلاك الشركة المصدرة

وراء تدهور قدرته التنافسية في مواجهة المنافسة الحادة من قبل الشركات اليابانية .

وفي بريطانيا أسفرت الدراسة التي قسام بها (Abu Zeid 1981) تحت عنوان التسويق ونجاح التصدير أن السبب الرئيسي لتدهور القدرة التنافسية لشركات التصدير في بريطانيا يرجع بالدرجة الأولى لتبني الشركات المصدرة للمفهوم البيعي في ممارسة أنشطتها التسويقية وعدم إعطاء إهتمام كاف لإحتياجات المستهلك ورغباته .

ولقد عكست الدراسة التي أجراها (Orgam ١٩٨٢) أن أهم الأسباب التي تعوق نشاط التصدير هي محدودية الموارد المالية التي تساعد على التوسع في الأسواق الخارجية ، ارتفاع درجة المخاطرة في الأسواق الخارجية ، تعقد الإجراءات واللوائح المتعلقة بعملية التصدير .

كما أسفرت نتائج الدراسة التي أعدها (Kaynak 1984 & Kothari) عن مجموعة من المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التصدير . حيث تمثلت المعوقات الداخلية في عدم وجود سياسة واضحة للتصدير وقلة الإهتمام من قبل منشآت الأعمال بممارسة الأنشطة التسويقية ، وأما المعوقات الخارجية فقد تمثلت في زيادة التعريف الجمركية التي تفرضها الدول الخارجية على السلع المستوردة ، والأنشطة التسويقية الفعالة التي تقوم بها الشركات الوطنية في الأسواق العالمية لإعاقه دخول المنتجات الأجنبية لأسواقها .

وفي دراسة (Abdel Mohsen 1987) والتي

المجالات المتطلقة بالتكلفة ، المنتج ، الخدمة المقدمة ، توفير المعلومات عن الأسواق الخارجية ، بناء علاقة طيبة مع العملاء ، والموزعين ، توافر الموارد المالية والبشرية له علاقة قوية بتدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

ونظرا لتعدد معوقات التصدير واختلاف نطاقها ومصادرها حاول بعض الكتاب تصنيفها في شكل منظم الى مجموعات مختلفة . ومن أهم وأشمل هذه التصنيفات تصنيف (Leónidou 1995) والذي قسم معوقات التصدير الى أربعة أنواع مختلفة هي :

#### المشكلات الداخلية المحلية :

#### Internal - Domestic problems

وتتبع هذه المشكلات من داخل الشركة ولكنها تتعلق بشكل أساسي بظروف بلد المصدر .

ومن أمثلة تلك المشكلات الإفتقار الى أفراد مؤهلين تسويقيا (Korth 1991, Tseng and Yu 1991, Barker and Kaynak 1992, Yong et al., 1992) الإفتقار الى تنظيم فعال وقسم متخصص لتسويق منتجات التصدير داخل المنشأة (Yang et al., 1992; Katsikeas and Morgan 1994) إدارة المنشأة على الأنشطة التسويقية الموجهة للسوق المحلي (Sharkey et al., 1989, Keng and Jiuan 1989, Korth 1991)

#### المشكلات الداخلية الأجنبية :

#### Internal-Foreign Problems

وأساس هذه المشكلات مرة أخرى هي المنشأة نفسها ،

الى منتجات وخدمات ذات جودة عالية ، توظيف منافذ توزيع تتسم بالكفاءة والفعالية في الأسواق الأجنبية ، التعامل مباشرة مع المشتري النهائي للسلع ، إعداد دراسات تسويقية على أسس علمية ، والتركيز على أسواق الدول المتقدمة تعتبر محددات أساسية في تدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

ولقد توصل (Azzam 1994) في دراسته لأكثر مائة منشأة مصدرة في المملكة العربية السعودية أن أهم عوائق التصدير من وجهة نظرهم تتمثل في وجود الحصص الحمائية والرسوم الجمركية المفروضة على المنتجات المستوردة في الأسواق الخارجية فضلا عن وجود برامج تسويقية فعالة ، والإفتقار الى برامج فعالة لتأمين الصادرات ، وعدم وجود تمويل كاف عند القيام بنشاط التصدير .

وفي دراسة أخرى أجراها (AL - Aali 1995) علي مائة وأربعين مصدرا سعوديا للتعرف على أهم المعوقات التي تواجههم في تصدير منتجاتهم إلى الأسواق الخارجية عكست النتائج أن أهم خمسة عوائق هي ، شدة المنافسة في الأسواق الخارجية ، إرتفاع تكلفة المواد الخام المستوردة ، عدم وجود معلومات كافية عن الأسواق الأجنبية ، التذبذب الشديد في أسعار العملات الأجنبية ، إرتفاع تكلفة الشحن للنفاذ الى تلك الأسواق .

وحديثا أسفرت نتائج الدراسة التي أعدها (Piercy 1998) عن أن إمتلاك الشركة المصدرة لميزات تنافسية Competitive advantages في

## المشكلات الخارجية الأجنبية :

### External-Foreign Problems

وهنا تتعلق مشكلات التصدير بالقيود والتشريعات التي تفرضها الحكومات الأجنبية على المنتجات المستوردة من الخارج (Kaynak et al., 1987, Hook and Czinkota 1988) الإفتقار الى معلومات كافية عن الأسواق الأجنبية (Tseng and Yu 1991, Leonidou 1993) صعوبة الإتصال بالأسواق الأجنبية (Kengand Juan 1989, Samiee and Walters 1990) زيادة حدة المنافسة في أسواق التصدير (Dichtl et al. 1990, Gripsrud 1990; Leonidou 1993) الاختلافات اللغوية والثقافية (Cavsgil 1984, Bauerchmidt et al., 1985, Gripsrud 1990, Dimantopoulos et al., 1990) الإفتقار الى أسعار تنافسية (Dichtl et al., 1990, Leonidou 1993) ارتفاع قيمة العملة للدولة المصدرة (Sharkey et al., 1989, Yang et al., 1992)

وحدثاً ظهرت على الساحة الدولية عوائق جديدة تحد من إنطلاقة التصدير تتمثل في قيام العديد من الدول المتقدمة في وضع اشتراطات بيئية بهدف المحافظة على بيئتها المحلية وصحة مواطنيها ومن ثم شككت هذه الإشتراطات عوائق أمام بعض الشركات تمنعها من دخول السوق الخارجي وفي نفس الوقت شكلت فرصاً تسويقية للشركات التي تستطيع تقديم منتجات مستوفاه للإشتراطات البيئية في أسواق التصدير حيث تضيق

ولكنها تواجهها في سوقها المستهدف في البلد الأجنبي وتتضمن هذه المشكلات : إرتفاع تكلفة النقل (Bauerchmidt al., 1985, Gropsrdu 1990) ، صعوبات عملية النقل (Yaprak 1985, Samiee and Walters 1990) & صعوبات في وفاء المنتجات المصدرة بإحتياجات المستهلك في السوق الأجنبي (Cheong & Chong 1988, Gripsrud 1991, Tseng and Yu 1991) ، فضلاً عن إرتفاع درجة المخاطر حال البيع في الأسواق الخارجية (Bauer Schmidt et al., 1985 Gripsrud 1990, Tseng and Yu 1991)

## المشكلات الخارجية المحلية :

### External-Foreign Problems

ومثل هذه المشكلات تتبع من البيئة الخارجية ولكن تتم داخل السوق المحلية للمنشأة المصدرة ، ومن أمثلة تلك المشكلات تعدد الأعمال الورقية المتعلقة بعملية التصدير (Bodur 1986) إرتفاع تكلفة تمويل الصادرات (Hook and Czinkota, 1988) الإفتقار الى المساعدات الحكومية في التغلب على معوقات التصدير (Albaum 1983, Yoprak 1985) ضعف حوافز التصدير المقدمة من الحكومة (Kaynak and Ko-thari 1984, Katsikeas 1994) ، وأخيراً عدم مناسبة برامج ترويج الصادرات الممولة من قبل الحكومة (Albaum 1983, Bodur 1986, Katsikeas 1994)

(Samiee and Walters 1991, Noidu and Rao 1993) ومثل هذه النتائج مؤشر على أن المنشآت المصدرة بشكل دائم لديها الإجراءات التنظيمية الداخلية التي تمكنها من مواجهة مشكلات التصدير والتكيف معها بشكل أفضل قياسا بالمنشآت المصدرة بشكل عرضي ، ولذا يتوقع وجود إختلافات في إدراك كل من النوعين لمشكلات التصدير .

وإضافة الى ما سبق توصلت بعض الدراسات الأخرى الى أن عوائق التصدير تختلف باختلاف حجم المنشأة ، نوع النشاط ، ومدى الخبرة في مجال التصدير (Samiee & Peter 1990, Luis and Carlos 1993, Katiskeas 1994 المرسى ١٩٩٧ ) .

ونظرا لأهمية التصدير في تحقيق النمو للإقتصاد المصرى وعلاج عجز الميزان التجارى وتدعيم دور مصر الإقليمى والعالى أهتمت العديد من الدراسات ببحث مشكلاته وكيفية التغلب عليها ، وتمت الدراسة التى أعدها ( بازرة ١٩٧٦ ) من أول الدراسات فى هذا المجال والتي أوضحت أن تدنى الأداء التصديرى فى مصر يرجع الى وجود عدد كبير من الشركات المصرية يعتقد فى التصدير كلية على تصدير فائض الإنتاج المخصص بصفة أساسية للسوق المحلى . كما يعتمد عدد كبير من الدراسات الإقتصادية للمشروعات الجديدة على تصدير الكميات المنتجة الفائضة التى لا تستوعبها السوق المصرية ولا يفكر المسئولون فى التصدير إلا فى حالة تراكم المخزون السلعى أو ظهور الفائض ، ومن ثم يتم تصدير السلع التى يتم إنتاجها طبقا لخصائص ومواصفات محددة ملائمة للسوق المصرية ، وذلك بالرغم من أن إحتياجات

دائرة المنافسة وتحسن فرصة دخول السوق أمامها (Crane 1997, 1998 عنان ١٩٩٩ ، Alonzo 1996, Gary 1999, McDonagh & Prothro 1997)

من ناحية أخرى تشير نتائج العديد من الدراسات السابقة الى أن معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير تختلف باختلاف مرحلة التصدير التى تمر بها الشركة . وهى تتراوح غالبا بين عدم الإهتمام الكامل بالتصدير الى مرحلة الإهتمام المكثف بنشاط التصدير .

وفيمما يتعلق بالمنشآت التى تزال أنشطة التصدير بالفعل تم تصنيفها من قبل بعض الدراسات الحديثة الى منشآت مصدرة بشكل دائم ومنشآت ومصدرة بشكل عرضي (Samiee and Walters 1991, Rao and Naidu 1992; Noidu and Rao 1993)

ولقد توصلت نتائج هذه الدراسات ايضا الى وجود اختلالات فى الممارسات الفعلية لنشاط التصدير بين كل من المنشآت المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضي بشكل أكثر تمديدا إتضح أن المنشآت المصدرة بشكل عرضي ، لا تمتلك أقسام أو إدارات متخصصة فى تسويق الصادرات ، فضلا عن إفتقارها لمعلومات كافية عن الأسواق الأجنبية (Rao and Noidu 1992) وعلى الجانب الآخر تبين أن المنشآت المصدرة بشكل دائم تهتم بعقد ندوات متخصصة فى كيفية تسويق الصادرات ، وتعظيم الإستفادة من البيانات الثانوية فى إتخاذ قراراتها التصديرية ، هذا بالإضافة الى وضع سياسة مرنة للتسعير قياسا بالمنشآت المصدرة بشكل عرضي

وينفس الطريقة عكست الدراسة وجود تشبه اتفاق بين كل من الشركات المصدرة والغير مصدرة حول الأربعة عوامل ( عوائق ) الأقل أهمية وهي تقديم خدمات الصيانة والإصلاح ، إمداد الأسواق الأجنبية باحتياجاتها من قطع الغيار ، تقديم النصح والمشورة الفنية بالأسواق الخارجية ، عدم وجود تنسيق بين قطاعات التجارة والتمويل بالدولة .

وفي دراسة ميدانية بعنوان عوامل تدعيم القدرة التنافسية للصادرات المصرية من وجهة نظر شركات التجارة الخارجية توصل ( عبد المحسن ١٩٩١ ) الى أن معلومات التصدير مرتبة حسب أهميتها تتمثل في عدم ملاسة السلع المصدرة لإحتياجات ورغبات المستهلك الأجنبي ، ضعف الكفاءة التسويقية للصادرات في الأسواق الأجنبية ، إنخفاض جودة المنتجات ، عدم الدقة في مواعيد التسليم ، عدم القدرة على الإبتكار والتجديد في السلع المصدرة . زيادة حدة المنافسة في الأسواق الخارجية ، تقلص دور الحكومة وأجهزتها في تدعيم الصادرات ، عدم الإهتمام بخدمات ما بعد البيع ، ضعف كفاءة القوى البيعية ، إرتفاع أسعار السلع قياسا بالمنافسين ، عدم الإهتمام بالإعلان ، عدم مناسبة منافذ التوزيع وإنخفاض كفاءتها .

ويؤكد ( غانم ١٩٩٥ ) في دراسته النظرية على أن معوقات التصدير في مؤسسات الأعمال المصرية يرجع الى عدم استقرار النظم التصديرية ، الضغط الإستهلاكي المستمر وإتخاذ الدولة سياسة تحقيق الإكتفاء الذاتي الإستهلاكي أولا ، وتصدير الفائض من الإنتاج بعد ذلك

المستهلك الأجنبي وأذواقه وأنماطه الإستهلاكية تختلف اختلافا كبيرا عن احتياجات المستهلك المصري ، هذا بالإضافة الى أن المزيج التسويقي للسلعة المصدرة لا يخضع لأي توجيه أو سيطرة من المصدر المصري والذي لا يعرف ولا يشترك في إعداد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي . للسلعة كما أنه لا يمكنه تقييم مدى نجاح السلعة المصدرة في هذه الأسواق من وجهة نظر المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي وهو الطرف الرئيسي في إتخاذ قرار الشراء .

وفي دراسة أخرى أجراها ( عفيفي ١٩٨٠ ) أسفرت النتائج عن وجود مجموعة من المعوقات الداخلية والخارجية ساهمت الى حد كبير في تنفي أداء الصادرات المصرية في الأسواق الأجنبية وأهمها إهمال البعد التسويقي في المنشآت المصدرة ، زيادة التعريفية الجمركية على الصادرات المصرية في الأسواق الخارجية وتركيز الشركات الأجنبية على سياسات ترويجية فعالة بالإضافة الى زيادة الخبرة التسويقية لها .

وفي دراسة بعنوان دوافع التصدير والموقف التنافسي لشركات القطاع الخاص الإستثماري في مصر توصل ( عرفة ١٩٩٠ ) الى أن أهم معوقات نجاح التصدير حسب أهميتها من وجهة نظر الشركات المصدرة وغير المصدرة تتمثل في صعوبة الحصول على معلومات عن أسواق التصدير بالخارج ، تعقد إجراءات التصدير ، صعوبة التعرف على ممارسات وسلوكيات المنشآت بالخارج ، صعوبة تمويل عمليات التصدير ، صعوبة الإتصال بالمعلاء في الخارج .

جودة المنتجات وأسعارها بالإضافة الى عدم توافر بيانات عن خصائص الأسواق وقنوات التوزيع والمنافسة .  
وفي نفس العام توصلت الدراسة التي أعدها ( أبو قحف ١٩٩٦ ) إلى إنخفاض الأداء التصديري لمؤسسات الأعمال المصرية يرجع الى عدد من الأسباب منها :

- عدم وجود خطة قومية لتسويق مصر في الخارج قبل تسويق السلع والخدمات دوليا .  
- الإعتماد على الإتفاقيات الثنائية والصفقات المتكافئة .

- غياب المعلومات وقواعد البيانات عن فرص التصدير بالأسواق الدولية ، وطبيعة هذه الأسواق وغيرها .  
- عدم وجود استراتيجية قومية موجهة بالتصدير على الصعيدين المحلى والدولى .

- غياب القيمة السلوكية الحاكمة لقرارات وتوجهات التصدير سواء على مستوى شركات القطاع العام أو الشركات التابعة للقطاع الخاص .

- عدم فعالية الإعتماد على المعارض الدولية المحلية والخارجية كوسيلة أساسية لغزو الأسواق الأجنبية .

- محدودية الدور الذى تلعبه المنظمات الحكومية والبنوك فى تدعيم التنافسية للتصدير .

وفى ورقة العمل المقدمة من وزارة الإقتصاد فى لقاء العمل السنوى السادس الذى تنظمه ( لجنة الشؤون الإقتصادية والمالية ١٩٩٧ ) اسفرت النتائج ان المشكلة الاولى التى تعوق تنمية الصادرات المصرية هو إنعدام

عدم إستقرار عوامل الإنتاج ، عدم توافر الخبرات البشرية المناسبة للقيام بعملية التصدير ، عوامل السلبية التى تسود المعاملات التجارية والمالية ، التقلبات المستمرة فى الأسواق الخارجية ، عدم توافر الوعى التصديري عند الكثير من المنتجين والمسوقين والمشرعين والمسؤولين .

وفى الندوة التى نظمتها ( الجمعية العربية للإدارة ١٩٩٥ ) عن مشكلات الصادرات المصرية ووسائل التغلب عليها توصلت النتائج الى أن المعوق الأساسى للتصدير يتمثل فى البدا بإنتاج السلعة ثم محاولة تصديرها بعد ذلك ، هذا بالإضافة الى عدم دراسة المنافسين فى الأسواق الخارجية وتحديد صفاتهم وخصائصهم سواء كانوا هم المنافسون الحاليون أو المحتملون وأخيرا عدم تقسيم الأسواق الخارجية الى شرائح وقطاعات .

ولقد خلصت أوراق العمل المقدمة ( لمؤتمر القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى ١٩٩٥ ) الى وجود مجموعة من الصعوبات التى تحول دون نمو الصادرات المصرية ودعم قدرتها التنافسية لعل أهمها : عدم وجود استراتيجية موجهة بالتصدير ، زيادة تكاليف التمويل والإجراءات والخدمات المختلفة ، والإحتكار فى تقديم الخدمات الملاحية والشحن والتفريغ بالموانئ ، ضعف الإعلان والترويج ، الإفتقار الى سياسات فعالة فى تصدير العمالة المصرية الخارج ، البيروقراطية فى أداء المنظمات الحكومية ذات العلاقة بنشاط التصدير .

ولقد لخص ( صالح ١٩٩٦ ) فى دراسته المشكلات التى تعوق أداء الصادرات المصرية فى مجموعة من الجوانب تتمثل فى المعوقات الإدارية ، المالية ومشاكل



حاسمة بالنسبة لمستوى الحماية والدعم ، وجود الدعم المستمر الذى تقدمه بعض الدول لمنتجاتها بفرض المحافظة على أسواقها أما المعوقات المحلية فتشمل عدم وجود استراتيجية طويلة المدى وواضحة للتصدير ، عدم وجود فائض فى الإنتاج للتصدير ، عدم مطابقة بعض السلع للمواصفات المقبولة عالميا ، إرتفاع تكلفة المنتجات المصدرة وعدم تلاؤمها مع مستوى الجودة المطلوبة ، عدم تطوير السلع المعمرة بالقدر الكافى بما يتلاءم مع الظروف ، والمستجدات العالمية .

وفى دراسة أكثر حداثة بعنوان " تسويق الصادرات المصرية العقبات وكيفية مواجهتها يصنف (حاتم ١٩٩٨) عقبات التصدير على النحو التالى :

#### أولا : العقبات الإنتاجية :

وأهمها إرتفاع تكاليف الإنتاج ، إغفال دور الصناعات الصغيرة كصناعات مغذية ومكملة لعدم توافر رؤوس الأموال ، تبنى سياسة التوسع الأفقى مع إهمال سياسة التوسع الرأسى ، غياب فكرة المناطق الصناعية المرة فى مجال إقامة الصناعات التصديرية ، إنشاء كثير من الصناعات التصديرية دون دراسات جدوى ، تعدد وبيروقراطية الأجهزة التى تتعامل معها الصناعات التصديرية فضلا عن غياب التنسيق بينها .

#### ثانيا : العقبات المكانية :

ومن أبرزها غياب البعد التسويقى عند تسعير الخدمات بالموانئ والمطارات المصرية ، ضعف السعة التخزينية لمجمع البضائع بميناء القاهرة الجوى ، الصفة

الفكر التصديرى لدى الجميع ، مسئولين ومنفذين حكوميين ومنتجين أو على الأقل تبنى هذا الفكر التصديرى لشعارات وضوابط لم تعد تناسب عصر التغيرات الجذرية هذا بالإضافة الى زيادة المشاكل المستمرة لنظام السماح المؤقت وزيادة الأعباء المالية والإدارية التى يتحملها المصدرون .

وفى دراسة ( المرسى ١٩٩٧ ) عن أساليب تنمية الصادرات فى شركات قطاع الأعمال فى مصر ، أسفرت النتائج عن أن غالبية المعوقات التى تواجه المصدرين هى عوامل داخلية مثل نقص أعداد المؤهلين تسويقيا ، التركيز على الأسواق المحلية ، عدم كفاية الإنتاج المحلى ، إرتفاع تكلفة الإنتاج صعوبة الإستجابة لمواعيد التسليم ، صعوبة تحقيق الخدمة الفعالة ... إلخ مما يبرز ضعف القدرات والإمكانات وكذلك الميزة التنافسية اللازمة لتحقيق الفعالية لجهود تنمية الصادرات ، ومثل هذه النتيجة تعكس أن نقطة الإنطلاق الحقيقية وألويات التركيز فى الجهود الخاصة لزيادة القدرة التنافسية فى مجال التصدير يجب أن تنصب على الشركة المصدرة أولا .

وحديثا يقسم التقرير الذى أعدته ( شعبة التنمية الإدارية والقوى العاملة بالمجالس القومية المتخصصة عن تنمية الصادرات وترشيد الواردات ١٩٩٧ ) معوقات التصدير الى معوقات خارجية ومعوقات محلية أما المعوقات الخارجية فتتضمن : تزايد حدة المنافسة العالمية ، فقد الأسواق التقليدية فى أوروبا الشرقية وإتحاد السوفيتى السابق ، عدم التوصل الى نتائج

ب - هناك شبه إجماع فى نتائج هذه الدراسات على أن أهم معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير قد تتمثل فى ضعف التوجه التسويقي لمنشآت التصدير وتضاؤل دور الأجهزة الحكومية فى تشجيعها على الإستمرار فى عملية التصدير .

ج - على الرغم من تنوع وتعدد معوقات التصدير التى تصدت إليها العديد من الدراسات الميدانية السابقة ، الى أن القليل منها قد تضمن الأبعاد البيئية التى بدأت تشير إليها الكتابات الحديثة كحد العوائق الأساسية التى تحول دون تحقيق الفعالية المطلوبة لجهود تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وبصفة خاصة الصادرات النسيجية والتى تواجه عوائق كبيرة فى الآونة الأخيرة بسبب القيود والإشترطات البيئية التى وضعتها كثير من الدول المتقدمة وعلى رأسها دول الاتحاد الأوروبى كنتيجة لتزايد ضغط المستهلكين الواعين بيئيا والذين سوف يفضلون التعامل مع الشركات المصدرة والمتزمتة بيئيا ( عبد الباسط وآخرون ١٩٩٩ ) .

د - إلتصمت معظم الدراسات التى تمت فى البيئة المصرية بالعمومية ولا توجد دراسات ميدانية مفصلة حسب علم الباحث ، إهتمت بدراسة معوقات التصدير الخاصة بكل قطاع من قطاعات الصناعة كل على حدة وتصنيفها الى مستويات من حيث مرحلة التصدير ، الحجم ، الخبرة التصديرية ، طبيعة المنتج ، الأمر الذى يعكس أهمية الدراسة الحالية ، وذلك على النحو الذى سيتضح فى الجزء التالى من الدراسة .

الإحتكارية لتسيير الأعمال داخل المطارات والموانئ ، مركزية الشحن الجوى بمطارى القاهرة والاسكندرية ، قلة الفراغات المتاحة للشحن الجوى لشركة مصر للطيران ، عدم توافر البرادات المصرية لنقل الصادرات السلعية .

### ثالثا : العقبات التى تحد من الكفاءة السعرية :

وتشمل ارتفاع التكلفة الإئتمانية لتمويل الاستثمارات للقطاعين العام والخاص ، غياب البنية الأساسية لتمويل الصادرات المصرية ، ارتفاع تكاليف تغطية مخاطر الصادرات المصرية ، تدهور مستويات التعبئة والتغليف وسوء نظم الفرز ، ضعف البنية الأساسية فى مجال تقديم الخدمات التصديرية ، ضعف المساعدات من قبل الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بنشاط التصدير .

وبالمثل فقد توصلت العديد من الكتابات والدراسات الأخرى الى نفس المشكلات السابقة التى تواجه الصادرات المصرية ، ومقترحات التغلب عليها بهدف تدعيم قدراتها التنافسية فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة ( راتب ١٩٩٧ ، خشبة ١٩٩٩ - عبد المحسن ١٩٩٩ ، لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية بالحزب الوطنى ١٩٩٩ ، جويلى ١٩٩٩ ) .

ويتضح من مراجعة الدراسات السابقة عدد من الإستنتاجات تتمثل أهمها فيما يلى :

١ - أن هناك إتفاقاً بين الكتاب والباحثين على أهمية الدور الذى يلعبه التصدير فى تحسين الأداء الكلى للصناعة والإقتصاد القومى فى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء .

### ٣ - مشكلة وتساؤلات الدراسة :

تعانى مصر من عجز مزمن ومتزايد فى الميزان التجارى . فقد أخذت الفجوة بين الصادرات والواردات السلعية المصرية فى الإتساع خلال الفترة ( ١٩٩١ - ١٩٩٧ ) ، بمتوسط معدل نمو سنوى ١٤.٩٩ ٪ .

ويبلغ هذا العجز ١١.٨ مليار دولار عام ١٩٩٧/١٩٩٨ ، مقابل ١٠.٢ مليار دولار فى العام السابق ، وتراجعت نسبة تغطية حصيلة الصادرات الى المدفوعات عن الواردات من ٢٤.٣٪ الى ٢٠.٣٪ خلال هذين العامين ، كما يتميز هيكل الصادرات المصرى بقدر كبير من التركيز حيث مثلت صادرات البترول ومنتجاته حوالى ٥٠٪ من الصادرات السلعية فى ١٩٩٧/١٩٩٧ ( البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ، ١٩٩٨ ) .

ويعتبر الأداء التصديرى لمصر متواضع مقارنة بغيرها من الدول النامية حيث بلغت نسبة الصادرات الى الناتج المحلى الإجمالى ٥.٧٪ فقط فى عام ١٩٩٥ ، فى حين بلغت هذه النسبة فى كل من كوريا والفلبين واندونيسيا ٣٠.٨٪ و ٢٣.٦٪ و ٢٢.٦٪ على التوالى (World Bank 1999)

ورغم أن صناعة الغزل والنسيج تعتبر من الصناعات المصرية الرائدة ، والتي تمثل مكانة بارزة فى دعم الإقتصاد من خلال ما تساهم به فى توفير العملات الأجنبية ، إلا أنها فقدت الكثير من أسواقها التصديرية التقليدية تاركة المجال لدول أخرى أكثر حداثة فى الصناعة مثل تايوان وكوريا وهونج كونج والصين وتركيا ،

ويوضح جدول (١) تطور الصادرات المصرية من منتجات الغزل والنسيج فى الفترة من ١٩٩٤ - ١٩٩٨ والذي يتضح منه تذبذب كمية الصادرات الإجمالية خلال الفترة ، مع

#### جدول رقم (١)

#### الموقف العام للصادرات المسجلة خلال الفترة من ١٩٩٤ إلى ١٩٩٨

السنة	كمية / طن	قيمة ألف جنيه
١٩٩٤	١٧٧.٩٤	٢٧٥٢٧٦٧
١٩٩٥	١٣٨٥٩٩	٢٨٠٤٨٤١
١٩٩٦	١١٧٥٤٢	٢٥٥٠٠.١٢
١٩٩٧	١٤٢.٧٣	٢١٠٤٦٢٤
١٩٩٨	١١٨٥٣٩	٢٩١٣.٢٤

#### المصدر: صندوق دعم الغزل والنسيج - النشرة الشهرية للأعوام من ١٩٩٤ - ١٩٩٨

الشركات المصدرة للأهمية النسبية لعوائق تدعيم القدرة التنافسية للتصدير بإختلاف الخصائص الديموجرافية للشركة ؟

٤ - ما الذي يجب أن تفعله المنشآت النسجية والمنظمات الحكومية للتغلب على معوقات التصدير وإسترداد القدرة التنافسية للصناعة ؟

#### ٤ - أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :

١/٤ قياس درجة أهمية معوقات التصدير التي تعترض نشاط الشركات النسجية في الأسواق الخارجية .

٢/٤ قياس مدى وجود اختلافات في إدراكات الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير بين الشركات المصدرة بشكل دائم والشركات المصدرة بشكل عرضي .

٣/٤ تحديد مدى وجود إختلاف في إدراكات المسؤولين بالشركات محل الدراسة للأهمية النسبية لعوائق تدعيم القدرة التنافسية للتصدير بإختلاف الخصائص الديموجرافية للشركة .

#### ٥ - أهمية الدراسة :

١/٥ تلقى الدراسات الخاصة بتتبع المصدرات في الوقت الحالي عناية من الأجهزة الحكومية في الدولة ومؤسسات الأعمال والباحثين على حد سواء نظراً للنور الحيوى الذى يعكس أهمية هذا النشاط فى تدعيم القدرة

وجود إنخفاض واضح فى صادرات السنة الأخيرة قياساً على السنة السابقة مباشرة ١٩٩٧ حيث بلغت كمية صادراتنا ١١٨ ألف طن خلال عام ١٩٩٨ مقابل ١٤٢ ألف طن لعام ١٩٩٧ بتراجع نسبة ١٧٪ كما صاحب تراجع الكميات المصدرة تراجعاً فى الحصيلة حيث بلغت ٢٫٩ مليار جنيه خلال عام ١٩٩٨ مقابل ٣٫١ مليار جنيه لعام ١٩٩٧ وينسبة تراجع ٢٠٪ .

ومما لاشك فيه أنه توجد عوامل عديدة يمكن أن يعزى إليها هذه النتيجة ورغم ذلك لا توجد دراسة ميدانية موسعة استهدفت استقصاء مدراء التسويق والتصدير بهذه الصناعة حول أهم المعوقات الداخلية والخارجية التى تعترض نشاط التصدير وتحديد دور هذه المعوقات فى ظاهرة تقلص حجم الصادرات النسجية وكيفية التغلب عليها أو الحد من تأثيرها وذلك قبل تطبيق إتفاقية الجات والتحرير الكامل والشامل لتجارة المنسوجات والملابس بحلول عام ٢٠٠٥ .

#### وعليه تمثل الدراسة الحالية محاولة للإجابة على التساؤلات الآتية :

١ - ما هى طبيعة ودرجة أهمية معوقات التصدير التى تعترض نشاط الشركات النسجية فى الأسواق الخارجية ؟

٢ - هل توجد إختلافات فى إدراكات الأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير بين الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضي ؟

٣ - هل توجد إختلافات فى إدراكات المسؤولين فى

٢/٢/٥ تستهلك كمية ضخمة من الألياف النسيجية حيث وصلت هذه الكمية في عام ١٩٩٥ الى ٣٣٦ ألف طن منها ٢٠٠ ألف قطن و ١١٥ ألف طن ألياف صناعية و ٢١ ألف طن ألياف أخرى ، وفي نهاية ١٩٩٧ بلغت ٢٤١ ألف طن منها ٢١٠ ألف طن قطن .

٤/٢/٥ إن إزدهار محصول القطن يتوقف على الحفاظ على الصناعة النسيجية في حالة طيبة ومزدهرة حيث أن هذه الصناعة هي المستهلك الرئيسي لمحصول القطن .

٥/٢/٥ تتمتع بميزات نسبية من المفروض أن تؤهلها للنفاذ الى الأسواق العالمية وتحقيق معدلات عالية من التصدير وأهمها توافر المواد الخام ( القطن ) - توافر الخبرات المتراكمة في الصناعة النسيجية - الموقع المناسب للأسواق الأوروبية والعربية والأفريقية - العمالة منخفضة السعر .

٦/٢/٥ يسهم في خدمتها وتطويرها عدد من المعاهد والأقسام والمعامل البحثية المتخصصة منها المركز القومي للبحوث ، جامعة الإسكندرية ، وجامعة المنصورة ، وجامعة حلوان ، جامعة عين شمس ، وزارة الصناعة ، وزارة الزراعة ، وزارة الدفاع ، وكذلك الوحدات والإدارات البحثية الملحق بالشركات الكبرى للغزل والنسيج .

٧/٢/٥ تغطي جميع حلقات السلسلة المتكاملة للصناعة وهي الغزل والنسيج والتبييض والصباغة والطباعة والتجهيز والتريكو والملابس الجاهزة .

ولهذه الأسباب فإن هذا القطاع إذا ما تعرض لأي

التنافسية للإقتصاد المصري وذلك بسبب العجز المزمن في الميزان التجاري مع العالم الخارجى . فبدون التصدير تضيق الأسواق المحلية والخارجية أمام الإنتاج الوطنى وتؤدى الى إنكماش الطلب ونقل فرص الإستثمار والتوظيف . ولذا فإن التصدير هو الحل الوحيد للقضاء على هذه المشاكل وزيادة معدلات التنمية فى الوقت نفسه (Licari 1997, Refaat 1999) .

٢/٥ تعتبر الصناعة النسيجية فى الوقت الحاضر من أهم الصناعات المصرية ، بل وأهمها على الإطلاق ، نظرا لبعدها التاريخي والصناعي والإقتصادي ، فالصناعة النسيجية تعد بلا شك من الدعائم الأساسية للإقتصاد الوطنى لأسباب كثيرة ومتعددة نذكر منها :

( حبش ١٩٩٩ ، مأمون ١٩٩٩ ، مجلس الشورى ١٩٩٧ ، المجالس القومية المتخصصة ١٩٩٤ ، مصطفى ١٩٩٧ ، دعيبس ١٩٩٤ ) .

١/٢/٥ تساهم الصناعة النسيجية بحوالى ٢٥٪ من إجمالي الصادرات المصرية ( قررت صادرات عام ١٩٩٧ بحوالى ٣ مليار جنيه مصرى ) ، كما أنه يعمل فيها ٩٤٩٦٤٢ ( أى قرابة المليون ) عامل يمثل حوالى ٣٠٪ من القوى العاملة فى الصناعة المصرية .

٢/٢/٥ تضم ٢٦ شركة قطاع أعمال عام موزعة على ثلاث شركات قابضة فضلا عن ٢٦٧٠ منشأة بما فيها قطاع أعمال عام وإستثمارى والخاص بخلاف كثير من المصانع المتفرقة والتي تقل عدد العمالة فيها عن ٢٥ عاملا .

تنفيذه على الرغم من إيمان حكومات هذه الدول بأهمية التصدير لتحسين القدرة التنافسية لإقتصادياتهم .

، هاجن ١٩٨٨، (Kaleka & Katsikeas 1995, ١٩٩٩)  
جويلي ١٩٩٩، (Luis and Carlos 1993, World Bank 1987, 1991, 1999, ١٩٩٧، المراعى ١٩٩٩)

٢/٤/٥ عدم اختيار الدراسات السابقة لبعض العوامل التي تعوض عملية التصدير والتي ظهرت حديثا وبصفة خاصة ما يتعلق منها بالاشتراطات والقيود البيئية التي تفرضها الدول الأجنبية والتي لها آثار خطيرة على الصناعة وبصفة خاصة صناعة المنسوجات بالدول النامية ( مأمون ١٩٩٩ ) .

٢/٤/٥ قليلا من الدراسات السابقة اهتم بدراسة معوقات التصدير الخاصة بكل صناعة على حدة فمعظم الدراسات التي تمت ناقشت مشاكل التصدير بصفة عامة ونظرية .

وتتمثل هذه الدراسة محاولة للخروج من هذا الإطار من خلال تطبيقها على صناعة واحدة فقط من الصناعات المصرية وهى الصناعة النسيجية وتصنيف هذه الصناعة الى مستويات من حيث مرحلة التصدير ، الحجم ، الخبرة فى مجال التصدير ، نوع المنتج وذلك بهدف تدعيم القدرة التنافسية لصادراتها وتنمية دورها فى مواجهة مشاكل التوظيف وتحسين أداء الإقتصاد المصرى ، وهذا ما أوصت به العديد من دراسات البنك الدولى من الصادرات المصرية .

هزة أو إختلال ، فإن ذلك يشكل خطرا كبيرا على الإقتصاد المصرى .

٢/٥ ان الصناعة النسيجية بوضعها الراهن ورغم المكانة التي اكتسبتها مصر ، وحجم استثماراتها وحجم انتاجها . والخبرة التي تراكمت لديها تعاني من العديد من المشاكل الداخلية والخارجية التي تحتاج الى اعادة هيكلية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية ( لجنة الصناعة والطاقة ١٩٩٧ ) حيث قدرت خسارة شركات قطاع الأعمال العام فى عام ١٩٩٥ بمقدار ٢٩ مليار جنيه وفى ١٩٩٦ بمقدار ١٤ مليار جنيه ، وفى عام ١٩٩٧ بحوالى ٤ مليار جنيه ، كما أن الدعم الحكومى للأقطان بتجاوز ٥٠ مليار جنيه . ( جيش ١٩٩٩ )

وإذا كان ذلك هو الحال وما زالت الصناعة النسيجية فى مصر محمية الى حد كبير - فإن المشكلات سوف تتزايد بعد تطبيق إتفاقيات الجات والإتفاقيات المرتبطة بها . خصوصا تلك المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية هذا فضلا عن زيادة حدة المنافسة والتأكيد على قوانين البيئة والتحديات المصاحبة لهذه القوانين وفى مقدمتها التكنولوجيات النظيفة والمتوافمة بيئيا ونظام الأيزو والأيكو Eu-Eco-Label والكراف .

٤/٥ إن فحص الدراسات السابقة فى مجال معوقات التصدير يعكس مجموعة من التحفظات لعل أهمها :

١/٤/٥ إن معظم الدراسات السابقة فى مجال معوقات التصدير ركزت على بلدان وصلت صناعاتها واقتصادياتها مرحلة متقدمة جدا على العكس مما هو سائد فى الدول النامية . فقليل من هذه الدراسات تم

## ٦ - منهج الدراسة :

يعرض الباحث في هذا الجزء المنهجية التي اتبعها الدراسة وفقاً للأهداف المحددة لها :

## ١/٦ فروض الدراسة :

تم تحديد ثلاثة فروض رئيسية بطريقة عملية تتمشى مع أهداف الدراسة وتتمثل في الآتي :

**الفرض الأول :** " تتباين معوقات القدرة التنافسية للتصدير في درجة الأهمية والتأثير "

**الفرض الثاني :** لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات المصدرة بشكل دائم والشركات المصدرة بشكل عرضي في إدراكاتها للأهمية النسبية لمعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

**الفرض الثالث :** " لا يمكن التمييز بدلالة إحصائية بين الشركات الفاضلة للدراسة ذات الخصائص الديموجرافية المختلفة وفقاً لإدراكاتهم للأهمية النسبية لمعوقات التصدير " .

## ٢/٦ متغيرات الدراسة وأساليب القياس

### ( عوامل الدراسة ) :

استلزم اختبار صحة الفروض تحديد العوامل المتعلقة بعدة جوانب في الدراسات اشتملت عليها هذه الفروض وقد شملت هذه الجوانب ما يلي :

### ١/٢/٦ عواقل تدعيم القدرة التنافسية للتصدير :

وقد اعتمد الباحث في تحديدها على البحث المكثف في

الكتب والمراجع والنوريات المتصلة بقضايا تدعيم القدرة التنافسية للتصدير بصفة عامة ومعوقاته بصفة خاصة بالإضافة إلى الدراسات والبحوث التنافسية في هذا الموضوع وبناء على ذلك فقد تم تحديد معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير في ٢٨ عنصراً . تم سؤال المستقصى منهم لترتيبها حسب الأهمية وذلك على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ من غير هام على الإطلاق إلى هام جداً ، حيث تمثل الإجابات التي تحصل على رقم (١) بأنها معوقات غير هامة على الإطلاق ، والرغم (٢) معوقات غير هامة والرغم (٣) معوقات هامة بدرجة منخفضة والرغم (٤) معوقات هامة بدرجة متوسطة ، والرغم (٥) معوقات هامة بدرجة كبيرة جداً .

### ٢/٢/٦ المتغيرات الديموجرافية :

وتشمل مرحلة التصدير ( دائم / عرضي ) حجم الشركة ، الخبرة التصديرية ، طبيعة المنتج ، وهو نفس التصنيف الذي استخدمته بعض الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث في بناء الخلفية العلمية للدراسة .

### ٣/٦ مجتمع الدراسة وعينة البحث :

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المنشآت المصدرة للمنسوجات في مصر ونظراً لعدم توافر قائمة بعدد المنشآت المصدرة في قطاع النسيج ، اعتمد الباحث على الحصر الميداني الخاص بالمنشآت المصدرة للنسيج والذي أعدته إدارة المعلومات بالتنسيق مع إدارة تصدير المنسوجات بمركز تنمية الصادرات حيث بلغ عدد الشركات المصدرة والمسجلة لدى المركز ٢٣٠ شركة تفر

ان تشملها الدراسة بالكامل .

أما فيما يتعلق بوحدة المراقبة فقد تمثلت في مدير التسويق أو التصدير بالشركة أو من يتوب عنه في الإشراف على هذا النشاط .

#### ٤/٦ أنواع ومصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على كل من البيانات الثانوية والأولية على النحو التالي :

##### ١/٤/٦ البيانات الثانوية :

وقد تم الحصول عليها من المراجع والمجلات العلمية المتخصصة في مجال تسويق الصادرات بصفة عامة ومعوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير بصفة خاصة ، وكذلك النشرات والتقارير التي تصدرها الأجهزة والشركات العاملة في حقل التصدير والمنسوجات .

##### ٢/٤/٦ البيانات الأولية :

تمثلت في إتجاهات المسؤولين عن نشاط التصدير في الشركات محل الدراسة نحو معوقات تدعيم القدرة التنافسية للنشاط التصديري والأهمية النسبية لهذه المعوقات بالإضافة الى التوصيف الديموغرافي لمفردات العينة .

#### ٥/٦ أسلوب جمع البيانات :

تم تجميع البيانات الأولية اللازمة لاختبار صحة فروض الدراسة عن طريق قائمة استقصاء تم إعدادها لهذا الغرض ( انظر الملاحق ) وذلك عن طريق المقابلة

الشخصية للمسؤولين عن إدارة نشاط التصدير أو من يتوب عنهم في الشركات موضع الدراسة ، حيث قام الباحث بتسليم الإستقصاءات الى مدير إدارة المعلومات واثنين من المشرفين على إدارة تصدير المنتجات النسيجية بمركز تنمية الصادرات لإستيفائها من المصدرين المسجلين بالمركز والمتريدين عليهم بعد تزويدهم بقائمة من الإرشادات التي تمكنهم من الحصول على تجاوب المستقصى منهم ، حيث اتضح أن ذلك أفضل أسلوب لاستيفاء القائمة نظرا لصعوبة مقابلة مديري التصدير في أى منظمة لمدة طويلة .

وعليه وصل عدد الإستقصاءات الصالحة للتحليل ١٢١ استقصاء من العدد الإجمالي وهو ٢٢٠ استقصاء - وبعد استبعاد عشرون ردا منها لوجود تحيز في الإجابة على معظم الأسئلة ، ويمثل ذلك نسبة مرتفعة بالنسبة لمثل هذا النوع من البحوث وربما يرجع ذلك الى الأسلوب الذي استخدم في جمع البيانات .

#### ٦/٦ اختبار درجة الثبات :

قبل تحليل نتائج الإستقصاء أجرى الباحث اختبار كرومباخ لتحديد درجة الاعتمادية على المقياس المكون من ثمانية وعشرين معوقاً ، حيث وصل معامل ألفا كرومباخ لإجمالي عينة البحث الى ٠.٩٦٦٢ وبالنسبة للشركات المصدرة بشكل دائم ٠.٩٦٢٨ والشركات المصدرة بشكل عرضي ٠.٩٢٤٥ مما يعكس درجة مرتفعة من الثبات وبما يكفي في الإستمرار في عملية التحليل .



## ٧/٦ أساليب تحليل البيانات :

تم استخدام الحاسب الآلى لتبويب البيانات وإجراء التحليل عليها باستخدام الأنواع الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث وقد تمثلت الأساليب الإحصائية التى استخدمت فى التحليل فيما يلى :

١/٧/٦ التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات والعوامل الرئيسية :

٢/٧/٦ الوسط الحسابى لقياس أهمية معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

٣/٧/٦ أسلوب التحليل العاىلى Factor analysis

لإختبار أهمية معوقات التصدير وقياس تلك الأهمية عن طريق القيم والأوزان الخاصة بكل عامل .

٤/٧/٦ اختبار T. Test لقياس أوجه التشابه والإختلاف بين إدراك المصدرين الدائمين والمصدرين العرضيين لمعوقات التصدير .

٥/٧/٦ أسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه One way Anova لدراسة مدى وجود إختلاف فى إدراكات الأهمية النسبية لهذه المعوقات وفقا للخصائص الجغرافية للشركات المصدرة موضع الدراسة .

البقية فى العدد القادم

# التنمية السياحية المتواصلة ومدى تطبيقها فى مناطق مصر السياحية

إعداد :

د. غادة على محمود و د. منى فاروق حجاج  
كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

أولاً : مقدمة :

المشكلة موضوع البحث :

هناك علاقة وثيقة بين السياحة والبيئة ، فالسياحة تعتمد على توافر عناصر الجذب السياحى سواء كانت هذه العناصر طبيعية أو مصنوعة .

ومن جهة أخرى فإن السياحة - إذا لم يتم تنميتها تنمية متوازنة ومتواصلة وبإتباع الأساليب العلمية السليمة - فإنها يمكن أن تعمل على إلحاق الضرر بالبيئة خاصة بالبيئة الطبيعية والتي تعتبر من عناصر الجذب الأساسية للسياحة الجديدة ( السياحة الانتقائية Selective Tourism ) .

فالسياحة الجديدة هي نوع جديد من السياحة للسائحين المثقفين المبدعين الذى يحترمون الموارد الطبيعية والإجتماعية والحضارية للمقاصد السياحية التى يقومون بزيارتها .

وفى عام ١٩٨٩ ، إستطاعت السياحة الطبيعية أن تجذب ما يقرب من ٧٪ من إجمالى حجم الإنفاق السياحى (١) .

فالسياحة تعتمد بصفة أساسية على البيئة الطبيعية ، وما زالت حتى الآن المناطق الغنية بمواردها الطبيعية هي أكثر المناطق جذباً للإستثمارات السياحية .

وبالنظر الى التطور التاريخى للسياحة يلاحظ أنها قد بدأت بعد الحرب العالمية الثانية تأخذ شكل السياحة الجماعية ، والتي تعتمد على الأعداد الكبيرة للسائحين ، وكذلك على الأسعار الرخيصة التى تجذب هذه الطبقات الدخل المحدود .

وقد أدى هذا الإتجاه إلى إلحاق أضرار كبيرة بالبيئة سواء كانت طبيعية أو من صنع الإنسان .

وقد تهتم السياحة بأنها تؤدي - فى غيبة التخطيط السليم - إلى تلوث مياه البحار والمحيطات نتيجة إلقاء مخلفات السفن والبواخر السياحية بها ، وعدم وجود نظام صرف صحى سليم للزوار السياحية والفنادق القائمة على هذه الشواطئ .

كما قد تساهم السياحة فى تلوث الهواء الناتج عن تشغيل كافة وسائل النقل السياحى البرية والبحرية والجوية .

كما تنتج عن النشاط السياحى أيضاً تلوث سمعى ناتج عن

لكل منطقة يراود تنميتها سياحيا حتى يمكن التعرف على حدود التنمية كىفاً وكما ، أى وضع الضوابط المزمرة لتحديد قدرة المنطقة على استيعاب التدفق السياحى دون هبوط لمستوى الخدمات أو قيمة التجربة السياحية ، ودون ترتيـب أية آثار سلبية على البناء الاقتصادى والأيكولوجى للمنطقة محل التنمية . (٢)

وتظهر هذه المشكلة بوضوح فى الدول النامية أو دول العالم الثالث ، حيث تتجه حكومات هذه الدول إلى العمل على زيادة التدفق السياحى إلى مناطقها السياحية - والذى ظل إلى عهد قريب يعتمد على مبدأ الكم وليس الكيف - لـون اتخاذ الإجراءات التى تكفل الحفاظ على عناصر الجذب السياحى لديها ، مما يؤدى فى النهاية إلى تدمير بيئتها الطبيعية وحرمان الأجيال القادمة ، ليس فقط من هذه العناصر ، ولكن أيضاً من امكانية الإستفادة منها فى المستقبل .

ولقد بدأت بعض الدول ومن بينها مصر فى الحفاظ على مقومات الجذب السياحى بها ، فعملت مصر على تحديد الطاقة القصوى العاملة لبعض مناطقها السياحية ، وخير مثال على ذلك ما قامت به مؤخراً فى معابد الأقصر ، حيث قامت بتحديد أعداد السائحين الذين يسمح لهم بدخول بعض المعابد .

ومن الناحية التطبيقية فإن تحديد الطاقة القصوى العاملة للمناطق السياحية يعد امراً فى غاية الصعوبة ، حيث يتطلب خبرة علمية وعملية من قبل القائمين على هذا العمل (٣) .

وتكتيـبة لتقرير لجنة الأمم المتحدة المسماة بلجنة برنتلاند سنة ١٩٨٧ وتقـير الأمم المتحدة المقدم مؤتمر قمة الأرض المنعقد ببريدى جانيرو سنة ١٩٩٢ أن ذاع استخدام مصطلح " التنمية السياحية المتواصلة " والـى تهدف إلى خلق نظام يأخذ فى الاعتبار كافة الإحتياجات والرغبات والدوافع الإقتصادية والإجتماعية بهدف إشباعها مع المحافظة على الوحدة الثقافية والحضارية والتوازن الأيكولوجى ونظام أساسيات الحياة بالنسبة للأجيال المستقبلية دون التضحية بصالح الأجيال الحاضرة .

ويزنـاج أهداف التنمية السياحية المتواصلة والمتوازنة ، يمكن تحقيق التوازن فى التنمية السياحية الذى يخلق مع تواصل هذه التنمية مستقبلاً أكثر انتاجية وإقل اضطراباً بالمصالح الحيوية للمجتمع من اقتصادية وإجتماعية وحضارية وبيئية ونفسية بل

زيادة أعداد السائحين وتكدس وسائل النقل السياحى بصفة خاصة فى الأماكن المزدحمة بالسكان ووسط المدن .

وكذلك قد يترتب على السياحة التلوث البصرى نتيجة التنمية السياحية غير المخططة تخلفاً علمياً سليماً والـى لا تراعى التوافق المعمارى مع البيئة المحيطة .

وقد لعبت السياحة دوراً كبيراً فى تدمير البيئة الأيكولوجية نتيجة التركيز غير المخطط للمشروعات السياحية فى مختلف مناطق الجذب السياحى .

كما أدى عدم انتشار الوعى السياحى لدى كثير من جمهور السائحين الزائرين للبلاد أو مواطنى الدول ذاتها إلى تدمير البيئة الطبيعية بقيامهم بتدمير الشعب المرجانية للحصول عليها كتذكارات سياحية واصطياد الأسماك النادرة وقيام الصيادين بإستخدام الطرق غير المشروعة فى الصيد كالصيد بالديناميت وخلافه .

ومع ظهور السياحة الجديدة والتحول من سياحة الأعداد الكبيرة إلى السياحة الحيةنة والـى تتميز بالخصائص التالية :

١ - المرونة .  
٢ - تقسيم الأسواق إلى مجموعات الشرائح Cluster Segments .

٣ - التكامل المحورى .  
٤ - السياحة كنظام كامل لأخلق الثروات .

بدأت الدول تهتم بالبيئة وتعمل على الحفاظ عليها من كل ما يضر بها وظهرت أنماط سياحية جديدة لم تكن معروفة من قبل والـى تعتمد أساساً على الحفاظ على البيئة الطبيعية مثل السياحة البديلة وتطبيقاتها كالسياحة الطبيعية والسياحة الخضراء والزرقاء وسياحة مشاهدة الطيور وصيد الصيـتان وتتبع الفرائشات الفادرة ... الخ .

كما ظهر الإهتمام بتحليل ما يعرف بالتكلفة والمنفعة ، والخاصة بالتنمية السياحية ، على اعتبار أن تحليل هذا العنصر لا يساعد فقط على الحفاظ على البيئة ، وإنما يؤدى إلى رفع المنفعة الاقتصادية الناتجة عن التنمية السياحية ، وبالتالي زيادة مساهمة السياحة فى دعم الاقتصاد القومى .

ويرتبط بالهدف السابق ضرورة تحديد الطاقة القصوى العاملة

تتخلف عن هذا النشاط الحيوى والمؤثر في اقتصاديات العديد من الدول ، وبصفة خاصة تلك التى تعتمد على السياحة كنشاط رئيسى وأساسى لاقتصادها القومى والمحلى عن طريق التمويل الخارجى المتمثل فى اتفاق السائحين والأثر المضاعف للسياحة .

ومن الأمور المتعارف عليها أن الهدف الرئيسى للغالبية العظمى من منظمى الرحلات الشاملة ، هو تحقيق الربح السريع ، وبالتالي الحصول على عائد سريع لرأس المال المستثمر ، بفرض النظر عن التكلفة الاجتماعية والثقافية والبيئية والاقتصادية الناتجة عن التنمية السياحية غير المخططة تخطيطا علميا سليما والتي تعانى منها الدول النامية .

وهناك العديد من الأمثلة عما لحق مناطق سياحية كثيرة فى مختلف أنحاء العالم من تدمير بيئى ، نتيجة الممارسات الخاطئة لجمهور السائحين ، أو كنتيجة لعدم اتباع القواعد العلمية السليمة فى التخطيط للتنمية السياحية ، وخير مثال على ذلك ما تعرضت له شواطئ الطيبين وكيينا من تآكل ، كما أدى إقامة المتنزهات الرياضية (Game Parks) بكيينا وتنزانيا إلى اخلاء مناطق شاسعة من سكانها المحليين الذين كانوا يمارسون نشاط الرعى ، كما أجبرت مجتمعات الصائدين فى ماليزيا على ترك وأخلاء مواقعهم الأصلية ، من أجل إقامة الفنادق السياحية على امتداد شواطئ ماليزيا (Penang) .

وتعانى الدول النامية من تسرب قدر كبير من دخلها السياحى إلى الخارج ، وقد قدرت نسبة التسرب فى تايلاند وحدها ٦٠٪ من اجمالى ٤ بليون دولار ( الدخل السياحى السنوى لتايلاند ) لدرجة أن البعض أطلق على السياحة " الاستعمار الجديد "New Imperialism" (٤) .

وإذك تم إنشاء منظمة جديدة تسمى (Tourism Concern) وكان الهدف من انشائها هو تصيد ومراقبة الآثار المتخلفة عن النشاط السياحى فى الدول النامية ( دول العالم الثالث ) ، ولقد قامت هذه المنظمة بإصدار ما يشبه الدستور من أجل تحقيق تنمية سياحية متواصلة تؤيد فيه (٥) .

١ - تقليل حجم الفاقد والتلوث بكافة أنواعه وكذلك السلوك الاستهلاكى الزائد .

٢ - تعظيم استخدام الموارد المحلية المتاحة بقدر الإمكان فى

وسياسية .

وعلى ذلك تكون العودة بالسياحة إلى الطبيعة أساسا من أسس التخطيط لتنمية سياحية أكثر استقرارا وأعم نفعا .

### أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

١ - توضيح مفهوم السياحة الطبيعية ومدى ارتباطها بالبيئة .

٢ - إبراز دور السياحة الطبيعية فى رفع المنفعة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للسياحة .

### فروض البحث :

١ - أن اتباع الأسلوب العلمى فى تخطيط التنمية السياحية يؤدى إلى رفع المنفعة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للدولة .

٢ - أن الاهتمام بالبيئة الطبيعية يعمل على جذب نوع جديد من السائحين .

### منهجية البحث :

#### \* البحث الميدانى :

تم تصميم استقصاء وتوزيعه على عينة عشوائية من السائحين من مختلف الجنسيات الذين يزورون مصر للتعرف على آرائهم فيما يتعلق بإمكانية تطبيق برامج السياحة الطبيعية بها . وتم توزيع الاستقصاء على ١٠٠٠ سائح فى المطارات وفى الفنادق والمتاحف وأماكن الزيارات السياحية وتم تحليل ٨٠٢ استمارة استقصاء كعينة صالحة .

#### \* البحث المكتبى :

اعتمد البحث على الكتب والمراجع العربية والأجنبية الحديثة وكذلك المقالات والأبحاث .

### ثانيا : السياحة وصحتها بالبيئة الطبيعية :

تعتبر السياحة مصدرا رئيسيا من مصادر تنمية الدخل القومى للعديد من دول العالم ، إلا أنها أحيانا قد تؤثر تأثيرا سلبيا على عادات وتقاليدها المجتمعات المحلية ، وكذلك البيئة الطبيعية أو المصنوعة لهذه الشعوب .

بالرغم من ذلك فإن النظر إلى السياحة كعامل من عوامل نشر السلام والتنمية بين دول العالم يفوق المخاطر العديدة التى يمكن أن

الاتجاه .

وصفة عامة ، فإن السائحين الذين يزورون المجتمعات كجزء من عناصر الجذب التي تتمتع بها المنطقة . وتعتبر الحكومات أيضا مسئولة مسئولية كاملة عن تدمير بيئتها المحلية . فقد لجأت العديد من هذه الحكومات إلى تدمير غاباتها وذلك بغرض الإستيلاء على أراضي هذه الغابات .

### ثالثا : التنمية المتواصلة :

بدأ اهتمام العالم بالبيئة والتنمية بصورة واضحة منذ لقاء ( فونكس ) الشهير والذي تم كجزء من العملية التحضيرية لمؤتمر الأمم المتحدة عام ١٩٧٢ حول بيئة الإنسان ، وكان هذه المؤتمر مخصصا لتأكيد العلاقة بين البيئة والتنمية . ولقد كان هذا التقرير ( تقرير فونكس ) وإعلان ستوكهولم ١٩٧٢ وكذلك إعلان كوكبوك ١٩٧٤ وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ١٩٨١ بمثابة الخطوات الأولى في طريق رسم وترسيخ استراتيجيات سليمة للحفاظ على البيئة من أجل تحقيق تنمية متوازنة اجتماعيا واقتصاديا وبيئيا ( إيكولوجيا ) وهذا المصطلح هو الذي تم استخدامه فيما بعد ليبدل على التنمية المتواصلة .

واهتم تقرير " برنتلاند " ١٩٨٧ بأساليب التنمية البديلة ، والذي أعقبه فيما بعد قيام الأمم المتحدة بدعوة الدول عام ١٩٩٢ إلى مؤتمرها الشهير " مؤتمر قمة الأرض " تحت عنوان " التنمية والبيئة وجهان لعملة واحدة " (٦) .

ولقد بدأ واضحا مدى الخلاف بين الشمال والجنوب في هذا المؤتمر ، فبينما يعترف الشمال بضرورة وجود علاقة أو رابطة بين البيئة والتنمية ، نجد أن الجنوب يعطى أولوية للجدول الزمني للتنمية ولا يسمح بأن تؤثر المعايير البيئية الحديثة على اقتصاديات المثقلة بالدين ، أو بمعنى آخر فهو لا يسمح بتوقف خطط التنمية في بلاده من أجل الحفاظ على البيئة في العالم .

وقد اقترحت لجنة التنمية والبيئة في دول البحر الكاريبي وأمريكا اللاتينية (١٩٩١) أن يتم تحقيق التحالف بين الشمال والجنوب حتى يمكن تغيير السلوك الاقتصادي المخالف للبيئة ، وبالتالي توفير الرخاء العالمي ، ويتطلب هذا وضع استراتيجيات للتنمية طويلة المدى ، يتم من خلالها تحديد دور ومسئولية كل من الشمال والجنوب في الحفاظ على التنمية والتوازن البيئي .

التنمية السياحية .

٢ - مراعاة عادات وتقاليد شعوب الدول المضيقة .

٤ - إشراك المجتمع المحلي في التخطيط للتنمية السياحية

٥ - تقييم الآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية الناتجة عن التنمية السياحية .

٦ - التأكيد على أن المجتمع المحلي يعود عليه القدر الأكبر من المنافع نتيجة ممارسة النشاط السياحي .

وتمشياً مع اتجاه العالم نحو تطبيق مبادئ التنمية السياحية المتواصلة التي تحافظ على البيئة وترعى مصالح المجتمع المحلي ، اتجه منظمو الرحلات الشاملة إلى إطلاق " الضضر " على أنفسهم ، مما يعكس بطفية الحال لنحيازهم إلى جانب السياحة الطبيعية . ويأمل انصار السياحة الطبيعية ان يقضى هذا النمط الجديد على دم التوازن البيئي والاجتماعي والاقتصادي الناتج عن تطبيق السياحة القديمة .

فالسياحة الطبيعية تعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المحلية المتاحة ، كما انها تعمل على الحفاظ على نظام الفلورا والفلورا وتقدم للمجتمع المحلي كافة الحوافز الاقتصادية من أجل الحفاظ على البيئة ، وأياً كان أعداد السائحين الزائرين للمنطقة ، سواء كانت مجموعات صغيرة أو سائحين فرادى ، فمما لا شك فيه ان هذه الزيارات السياحية تترك أثراً قد يكون مدمراً على المجتمع المحلي خاصة اذا كان هذا المجتمع ليس لديه احتكاك سابق بمجتمع السائحين ، كان يكون هذا المجتمع " مجتمعاً قبلياً " على سبيل المثال .

ويظهر هذا التأثير السلبي على المجتمع المحلي على شكل نقل بعض الأمراض التي لم تكن معروفة من قبل .

ومن جهة أخرى فقد اتجهت بعض هذه المجتمعات القبلية إلى تشجيع حركة السياحة إليها وذلك للاستفادة من العائد الاقتصادي الناتج عن هذه الصناعة . وقد يساعد تنفق الحركة السياحية إلى هذه المناطق على المحافظة على عادات وتقاليد هذه المجتمعات البدائية باعتبارها جذب رئيسي وأساسى ، فالسائح يرغب في التعرف على عادات وتقاليد هذه لشعوب والتي تختلف اختلافاً جديراً عن عاداته وتقاليدته لذلك رفعت دولة برونجواي شعار Getting Close to Indigenous People

\* العمل على تشجيع إقامة المحميات الطبيعية لحماية التنوع في الكائنات الحية .

#### ٥ - التواصل الثقافي :

ويعنى بالتواصل الثقافي مراعاة الأصالة في التنمية ، بحيث تراعى التنمية المميزات المحلية والخصائص الثقافية والبيئية التي تميز كل دولة عن غيرها أو كل مجتمع عن غيره .

ويتطبيق الأبعاد السابقة في مجال السياحة ، فإنه يمكن تعريف التواصل السياحي بأنه " التواصل الذي يقوم على بيئة صالحة للنمو السياحي وقبول ومساندة المواطنين والسكان المحليين لمناطق التنمية السياحية ، بالإضافة إلى تنفيذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالأمن والإستقرار والأمان وتعظيم المنافع الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والنفسية من السياحة وحماية المستهلك . (٨)

ونستخلص مما سبق أن السياحة لا يمكن أن يتم تدمجها تنمية منفصلة ، أي بمعزل عن كافة الصناعات الخدمية والانتاجية القائمة بالمنطقة السياحية ، فالسياحة تتداخل مع أنشطة العديد من القطاعات الأخرى كما أنها تتأثر بالنظم الحكومية التي تحكم النول ، وإذ أن التنمية يجب مراعاة هذه الأبعاد المتعددة والخصائص المختلفة للسياحة كشفاً يؤثر ويتأثر بالعوامل الخارجية والداخلية ، لذلك فإن تبني وتطبيق استراتيجيات جديدة للتنمية والتسويق السياحي أصبح من الأمور الواجبة على أن تأخذ هذه الإستراتيجيات في اعتبارها العديد من العوامل منها : (٩)

- \* أن تراعى التنمية السياحية البيئة ، وتختذ كافة انواع الاجراءات للحفاظ عليها من كافة انواع التلوث .
- \* أن تعمل على تشجيع مشاركة القطاع الخاص بتقديم كافة الحوافز التي تتضمن مشاركتها الفعالة في هذا المجال .
- \* أن تعمل على تنمية الموارد البشرية .
- \* أن تعمل على تطوير الدور الذي يقوم به جهاز السياحة القومي بحيث يصبح دوراً أكبر حيوية وفاعلية .

وتعد العوامل السابقة بمثابة بعض الأدوات الرئيسية اللازمة لتطبيق برامج التنمية السياحية المتواصلة المؤتمر العالمي الأول للسياحة المتواصلة .

#### المؤتمر العالمي الأول للسياحة المتواصلة : (١٠)

انعقد هذا المؤتمر في الفترة من ٢٤ - ٢٩ ابريل سنة ١٩٩٥

وبصفة عامة فإن التخطيط للتنمية المتواصلة يجب أن يراعى خمسة أبعاد رئيسية : (٧)

#### ١ - التواصل الاجتماعي :

يجب أن تقوم التنمية المتواصلة على الفهم الصحيح للمتطلبات الاجتماعية للمجتمع ، وأن تهدف إلى بناء حضارة بشرية تتمتع بالمساواة بقدر الإمكان في موارد الثروة المتاحة ، وكذلك في توزيع الدخل حتى تقل الفجوة الاقتصادية بين الدول المتقدمة التي تمتلك مقومات الثروة وبين الدول النامية التي لا تمتلك هذه المقومات .

#### ٢ - التواصل الاقتصادي :

يهدف التواصل الاقتصادي إلى تخصيص الموارد وإدارتها بفاعلية أكبر مع توفير كافة السبل من أجل تشجيع الاستثمار العام والخاص ، مع ضرورة التغلب على المشكلات الاقتصادية التي تواجهها الدول النامية المثقلة بالديون ، مما يؤدي إلى استنزاف مواردها من أجل سد هذه الديون ، وكذلك الشروط التصفية للتبادل التجاري وحواجز الحماية التي ما زالت مطبقة لدى الدول المتقدمة .

وفي النهاية ، فإنه يجب تقييم الكفاءة الاقتصادية ، ليس فقط من منظور مقدار ما يحققه النشاط الاقتصادي من ربحية ، وإنما يتعدى التقييم هذا العنصر ليشمل تقييم الإطار الاجتماعي للبيئة والذي يعتبر أكثر شمولاً من معيار الربحية الضيق .

#### ٣ - التواصل البيئي :

- ويحرص التواصل البيئي على مراعاة الجوانب التالية :
- \* ترشيد استهلاك بعض مصادر الطاقة الملوثة للبيئة مثل البترول واللحم والأنواع الأخرى واستبدالها بمصادر متجددة أو منتجات غير ملوثة للبيئة .
- \* العمل على تركيز البحث عن تكنولوجيات لتوفير مصادر طاقة جديدة ذات مخلفات قليلة ،
- \* تحديد القواعد اللازمة لحماية البيئة .

#### ٤ - التواصل المكاني :

ويسعى التواصل المكاني إلى تحقيق توازن في التوزيع العمراني مع التركيز علي الآتي :

- \* تخفيض التركيز السكاني في المدن الكبرى .
- \* العمل على الحفاظ على الموارد البيئية الهشة .

وتعتمد هذه المنتجعات الفاخرة في العمالة على السكان المحليين والذين يقومون على خدمة النشاط السياحي في هذه المناطق ، وبالتالي فإن هذه التجمعات السياحية تعيش غالباً بمعزل عن هؤلاء السكان فيما يشبه مستعمرات سياحية كبيرة ، مما قد ينتج معه مشاكل اجتماعية خطيرة ، نتيجة لوجود اختلاف بين السائح والمواطن الأصلي في العادات والتقاليد وكذلك في معدلات الإنفاق . وقد أكد المؤتمر في توصياته الأخيرة بضرورة اتباع الحكومات المختلفة خطة للتنمية السياحية المتواصلة ، وذلك فقد تم تكوين لجنة متابعة الإشراف على ما يتم إنجازه واتخاذ الخطوات الأولى على طريق التنمية السياحية المتواصلة .

وتعمل هذه اللجنة على متابعة تطبيق الإتفاقيات وقرارات وتوصيات المؤتمر . كما سيكون عليها العبء الأكبر في تنفيذ خطة التنمية السياحية المتواصلة وتحديد دور كل من الأجهزة الحكومية ، الوكالات التابعة للأمم المتحدة وممثلي قطاع السياحة وبعض الأجهزة الدوالية في هذه الخطة .

وكان قد سبق انعقاد هذا المؤتمر الدولي الأول للسياحة المتواصلة على ما ذكره Romeril (١٩٨٩) خمس اتفاقيات لولاية اختصت بحماية البيئة كمكون رئيسي من مكونات التنمية السياحية يمكن إجمالها فيما يلي : (١١)

١ - استراتيجية حماية العالم (١٩٨٠) World Conser-  
vation الاستخدام المتواصل للموارد الطبيعية .

٢ - تقرير لجنة براندت (١٩٨٠) Brandt Commis-  
sion Report والذي نص على أن التنمية يجب أن تتضمن الحفاظ على البيئة .

٣ - إعلان مانيلا (١٩٨٠) WTO Manila Declara-  
tion والذي نص على اعتبار كافة الموارد الطبيعية ميراث مشترك .

٤ - اتفاق منظمة السياحة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (١٩٨٢) لإقرار التنمية السياحية القائمة على الحفاظ على البيئة UNEP WT O .

٥ - تقرير برانسلاند (١٩٨٧) Bruntland Report  
بمنوان التنمية المتواصلة والنمو الاقتصادي .

**مؤتمر قمة الأرض : (١٢)**

يعتبر مؤتمر قمة الأرض الذي انعقد في ريودي جانيرو

بحضور أكثر من ٤٠ دولة والآلاف من خبراء السياحة من أكثر من ٨٠ دولة في جزيرة لانزاروت Lanzasrote بإسبانيا ، والتي أطلق عليها في الأمم المتحدة اسم Biosphere Reserve وتفتى به ، أن الجزيرة تعد مركزاً للموارد البيئية ، وقد اشتركت عدة منظمات وأجهزة دولية في هذا المؤتمر :

- منظمة الأمم المتحدة للتعليم والعلم والثقافة UNESCO

- برنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP

- منظمة السياحة العالمية WTO

- اللجنة الأوروبية وبرنامج INSULA

- بعض الأجهزة القومية والمحلية .

**الأهداف الرئيسية للمؤتمر :**

١ - وضع قواعد للتنمية السياحية المتواصلة ، والتي تعمل على الحفاظ على الموارد الطبيعية والتراث الطبيعي والحضاري والتنمية الاجتماعية والاقتصادية .

٢ - تنسيق خطوات البحث عن البدائل والأنماط السياحية الجديدة .

وبناء على ما سبق فإنه ينبغي عند الاستغلال السياحي للموارد الطبيعية والتراث الحضاري والثقافي مراعاة القواعد الآتية :

١ - الحدود القصوى للاستغلال السياحي لهذه الموارد .

ب - تحديد الوسائل اللازمة لتأمين مصطلح السياحة المتواصلة .

ج - التخطيط المتكامل .

د - إعداد برامج تدريب متنوعة للمخططين ، الوكلاء السياحيين ، المجتمع المحلي والمستهلكين .

هـ - تحقيق التعاون بين الدول المختلفة .

وقد انتهى المؤتمر إلى بعض التوصيات المتعلقة بالسياحة المتواصلة ، كما أقر المؤتمر برنامج عمل يور حول أهمية التنمية السياحية المتواصلة وتطبيق الأجندة ٢١ على القطاع السياحي بالاعتماد على القواعد السابق ذكرها .

وانتهى المؤتمر إلى أن الفضل في إقامة المنتجعات الفاخرة في البلاد النامية ، يرجع بصفة أساسية إلى صناعة السياحة ، بالرغم من انتفاع الدول المتقدمة في أوروبا وأمريكا واليابان بكافة مزايا استغلال هذه المنتجعات .

الإتماعات الخاصة ، وهي نمط متزايد يفرض نفسه تدريجيا على ظاهرة السياحة الدولية ويعتمد اعتمادا يكاد يكون كليا على حماية البيئة الطبيعية (١٣) .

ويطلق على السياحة الطبيعية Nature Tourism العديد من المسميات ، فالبعض يطلق عليها مصطلح السياحة الأيكولوجية Eco Tourism والبعض الآخر يسميها السفر الأخضر Green Tourism إلى غير ذلك من المسميات مثل السياحة الخضراء Green Tourism والسياحة البيئية Ennvironmental Sustainable Develop- Tourism والتنمية المتواصلة ment (١٤) .

وتتنوع التعريفات الخاصة بالسياحة الطبيعية ، ففي بعض الأحيان ينظر إليها على انها تمثل محور اهتمام كافة الجهات المعنية بالعلم السياحي ، سواء كانت هذه الجهات من جمهور السائحين أو من منظمي الرحلات الشاملة ومن المهتمين بالبيئة كذلك الأجهزة الحكومية المختلفة .

ويراعى هذا النمط السياحي الجديد الخصائص البيئية والثقافات المحلية للمجتمعات المزارية ويعمل في ذات الوقت على خلق مزيد من فرص العمالة والحفاظ على البيئة البرية والنباتية .

ويتميز هذا النمط الجديد بشدة حساسيته للبيئة الأيكولوجية والثقافية ، كما أن درجة النمو في السياحة الطبيعية ، تنصف بالزيادة السريعة مقارنة بالأنماط السياحية الأخرى حيث تقدر نسبة النمو الحالي من ١٠ - ١٥٪ سنويا .

كما أن سائحي السياحة الأيكولوجية يتفوقون عادة أكثر من السائحين العامين ، وقد قدر اتفاق هؤلاء بحوالى ١٢ بليون دولار عام ١٩٨٩ وبحوالى ١٨ بليون دولار عام ١٩٩٢ وبحوالى ٢٤ بليون دولار عام ١٩٩٥ . وهو ما يشكل نسبة ٦٠٪ من حجم الإنفاق على السياحة الدولية في ذلك العام (٢٧٢ بليون دولار) (١٥) .

ولذلك فإن معظم سائحي هذا النمط الجديد يأتون من البلاد الغنية مثل أسواق أوروبا وشمال أمريكا واليابان ، التي يتمتع الفرد فيها بمستوى عال من الدخل كما أنه يتوافر لديه وقت الفراغ اللازم للسفر والسياحة ، وغالبا ما يكون هذا النمط من السائحين من متوسطى الأعمار ( ٣١ - ٥٠ عاما ) الذين لديهم تجارب عديدة في مجال السفر والسياحة .

بالبرازيل عام ١٩٩٢ نقطة الانطلاق العالمى نحو حماية كوكب الأرض من كل ما يعتريه من مشكلات طبيعية ، مثل اتساع ثقب الأوزون وظاهرة الإحتباس الحرارى وغيرها ، فضلا عن الجهود التى تضمنت الأجندة ٢١ ، ووجوب قيام الدول الأعضاء بها للحفاظ على البيئة .

ولقد وقع زعماء الدول ( ما عدا الولايات المتحدة الأمريكية ) على وثيقة مؤتمر قمة الأرض ، التى تشير إلى مدى التدمير البيئى الذى أصاب العالم اليوم ، كما حاول المؤتمر وضع خطة للتعامل مع العوامل التى تهدد البيئة بالتدمير فى الوقت الحالى وفى المستقبل .

ولم يرجع المؤتمر آثار التدمير الذى وصلت اليه البيئة اليوم فى العالم إلى دولة أو صناعة واحدة ، وإنما أرجع ما أصاب البيئة من تدمير إلى النشاط التنموى بمختلف أنواره الذى يشكل تهديدا بيئيا للموارد المتاحة فى العالم ، لذلك فأن مسئولية الحد من العوامل المهددة للبيئة وكذلك الكلاخ من أجل الحفاظ عليها على المستوى البعيد تقع على عاتق جميع افراد وصناعات وحكومات العالم .

وتعد السياحة باعتبارها أحد عمالة صناعات القرن العشرين فى طليعة الصناعات التى يجب ان يتم تنميتها ، بما يضمن تحقيق المنفعة الاقتصادية المرجوة ، والتى لن تتحقق إلا عن طريق الحفاظ على البيئة الطبيعية باعتبارها المورد الرئيسى وعنصر الجذب الأساسى الذى تقوم عليه التنمية السياحية .

كما أشار هذا المؤتمر إلى أن أساس التنمية المتواصلة هو الموارد الطبيعية وابتناع طرق الإدارة البيئية والحضارية السليمة وابتناع مبادئ إعلان " ريو " للتنمية .

## رأبها : السياحة الطبيعية وصالتها بالتنمية المتواصلة :

تعرف السياحة الطبيعية ( السياحة الأيكولوجية ) بأنها السفر إلى المناطق الطبيعية البكر ، بغرض مراقبة ودراسة الإعجاب والتمتع بالجمال الطبيعى وإطواره النباتى والحيوانى وثروتها الطبيعية التى لم تخربها الحياة المدنية ، وتدخل السياحة الأيكولوجية فى دائرة نمط جديد للسياحة يسمى بـسياحة



- ١ - ارتفاع مستوى الإنفاق اليومي ، وكذلك متوسط الإقامة لهذا النوع من سائحي هذا النمط الجديد عن نظرائهم من سائحي سياحة المجموعات الكبيرة .
  - ٢ - انخفاض معدل ضخامة الإستثمارات اللازمة لهذه المشروعات حيث أنها تعتمد على الخدمات المقدمة من قبل المجتمعات المحلية .
  - ٣ - انخفاض درجة التمرسب الاقتصادي نظرا لأن المكون المحلي يشكل الجزء الأكبر من المنتج السياحي .
  - ٤ - ارتفاع مستوى الوعي السياحي لدى مواطني الدولة المزارعة أو المقصد السياحي ، وكذلك لدى سائحي هذا النمط الجديد ، نظرا لمعرفتهم التامة بأهمية الحفاظ على موارد المنطقة الطبيعية من أجل تحقيق أكبر قدر من الإستمتاع بتجربة الزيارة ، ومزيد من استفادة المجتمع المحلي والنشاط السياحي القائم .
  - ٥ - تعمل السياحة الطبيعية على الحفاظ على البيئة وحمايتها من التعرض لأقل الأضرار البيئية الممكنة والناتجة عن الإستغلال السياحي غير المخطط للمناطق المختلفة ، بما يكفل إمكانية استغلال المنطقة السياحية لسنوات عديدة لمصلحة الأجيال القادمة .
- ونظرا لأن مصطلح السياحة الطبيعية يتمتع بالحدادة نسبيا ، فإن تكلفة تطبيق هذا النمط المستحدث من السياحة لم يتم تحديدها بعد على وجه البقاة .
- وبالرغم من ذلك ، فإن لهذا النمط الجديد من السياحة العديد من المؤيدين والقاتلين من المعارضين . ويركز مؤيدو السياحة الجديدة على أنها تحقق أعلى منفعة اقتصادية للمجتمع المضيف ، نظرا لكونها تعمل على إشراك المجتمع المحلي في التنمية السياحية ، وكذلك تحقيق أقل معدلات التمرسب الاقتصادي ، نظرا لارتفاع نسبة المكون المحلي في هذا المنتج الجديد ، ويتوقف نجاح تطبيق مفهوم السياحة الطبيعية على مدى قدرتها على تقليل معدلات التمرسب الاقتصادي عن المعدلات المحققة من قبل السياحة القديمة ( السياحة الجماهيرية ) (١٩) .

#### **خامسا : مستويات تطبيق السياحة الطبيعية :**

تتطلب السياحة الأيكولوجية إعلام المسافرين بأن البيئة الطبيعية ، والتي هي هدف الزيارة ومقوماتها ، تتميز بالهشاشة

#### **أهم الأنشطة التي يزاولها السائح الأيكولوجي :**

يمارس السائح الأيكولوجي مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل مشاهدة الطيور ، ركوب الدراجات ، تصوير المناظر الطبيعية ، سياحة السفاري ، التخييم ، تسلق الجبال وصيد الأسماك (٢٠) . وتعتبر مقاصد دول العالم الثالث من أكثر المقاصد جذبا للسياحة الطبيعية ، حيث تتميز هذه البلاد بتوافر عناصر الجذب الطبيعية ، والتي لم يعتد اليها بعد يد الإنسان بالبعث والتدمير . ويمكن حماية لهذه الموارد الطبيعية البكر أن تتمثل بمقولة لبعض علماء البيولوجيا البيئية للسائحين : " لا تأخذوا شيئا من المناطق التي تزورونها إلا الذكريات ولا تتركوا فيها شيئا إلا آثار خطواتكم " .

#### **التحديات السياحية الطبيعية :**

قدر الصندوق العالمي للطبيعة World wide fund for nature إجمالي الدخل للدول النامية من النشاط السياحي بـ ٥٥ بليون دولار منها ١٢ بليون دولار من السياحة الطبيعية وحدها وفقا لإحصاءات عام ١٩٨٨ .

ولقد أعرب ما يقرب من ٧ مليون سائح أمريكي عن استعدادهم لإنفاق من ٢٠٠٠ إلى ٣٠٠٠ دولار عن كل رحلة سياحية طبيعية . كما أن ٢٧٪ منهم على استعداد لتحمل ٢٠٠ دولار عن كل رحلة يقومون بها (٢١) .

ولقد تزايد أعداد السائحين الزائرين لمنطقة جزر جلاباجوس في أكتوبر من ١٠٠٠٠ سائح عام ١٩٧٩ إلى ٤٧٠٠٠ في عام ١٩٩٢ عندما تم إعلانها كمحافظة طبيعية بواسطة منظمة اليونسكو . ومن المتوقع أن يصل عدد سائحيها إلى ٨٧٠٠٠ سائح في عام ٢٠٠٠ .

وقد ازدهر مفهوم السياحة الطبيعية ، نتيجة لزيادة الطلب على سياحة المغامرات وعلى سياحة الهواء الطلق ، كما أجمع أنصار السياحة الطبيعية على أن فوائد هذا النوع الجديد تتعاظم يوما بعد يوم ، ويؤديها السياحة الطبيعية تتحقق للمنطقة السياحية أو الدولة العديد من المنافع مثل خلق فرص للعمالة وتعظيم العائد الاقتصادي إلى غيره .

وصفة عامة ، تلخص فوائد تطبيق السياحة الطبيعية فيما يلي (٢٢) :

وشدة الحساسية .. ويلغز الإهتمام بالسياحة الأيكولوجية عدة مستويات : (٢٠)

**المستوى الأول :** تحتاج السياحة الأيكولوجية إلى دعم مادي من كل من السائح ( المسافر لهذا الغرض ) والأجهزة القائمة على حماية البيئة ويأخذ هذا الدعم شكل زيادة في الضرائب والرسوم المفروضة على المفادرة ، كما قد يأخذ هذا الدعم شكل نسبة معينة من ثمن الأراضي المخصصة للسياحة والمشروعات السياحية .

**المستوى الثاني :** ويتضمن هذا المستوى المشاركة المحلية للسائحين في الحفاظ على البيئة ، من طريق اشتراكهم في زراعة الأشجار وبعض عمليات النظافة Litter Cleanups .

**المستوى الثالث :** يعمل المستوى الثالث على التأكيد على أن السياحة بكافة عناصرها ( نقل جوى / مزارات سياحية / وسائل إقامة ) تدبر بنموها وازدهارها البيئة الطبيعية ، وعلى ذلك فإنه ينبغي العمل على ضمان عدم إضرار السياحة للبيئة الطبيعية ، وأن الرحلات السياحية لا تخلف أثرا سلبية وإنما إيجابية ، أو على أقل الفروض ترك البيئة الأيكولوجية كما حباها الله دون أي تغيير .

**المستوى الرابع :** توضح تأثير السائحين على إيكولوجية المكان وضرورة إيجابيته على أن تتضمن الجهود المبذولة الزراعة الحيوية ، اساليب جنى المحاصيل المتواصل القليل ، استهلاك مصادر الطاقة غير النظيفة ، والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا العصر ، والتي قد تضر بالبيئة الطبيعية في حالة الإفراط في استخدامها وتطبيقها . كما يشير هذا المستوى أيضا إلى ضمان مشاركة السائحين الفعلية لإعادة ترميم وإصلاح البيئة الطبيعية .

**المستوى الخامس :** ويتحقق هذا المستوى بعد اكتمال المستويات الأربع السابقة حين تزدهر السياحة الطبيعية بمشاركة كافة أجهزة الدولة في الحفاظ على البيئة .

ويظهر ذلك وبصورة واضحة مع زيادة الإلتجاه نحو تشغيل وسائل النقل بمواد ووقود خالي من الرصاص ، وسائل الإقامة واستخدامها لأجهزة تبريد وتعبئة تعمل بالطاقة الشمسية وبأقل الآثار السلبية .

وقد شبّهت السياحة الأيكولوجية بالاتيكتيك نظرا لاعتمادها على شعار ( ما يجب أن تفعل وليس ما نفعل حاليا ) فهي سياحة تعتمد

أساسا على البيئة الطبيعية .  
فعلى سبيل المثال تعتمد كوستاريكا في دخلها الإجمالي على السياحة الطبيعية ( الأيكولوجيا ) .

فالسائح المثقف لهذا النوع أو النمط الجديد من السياحة ، لا يتوقع من المقصد السياحي توفير اللذائذ المكيفة ذات الأجنحة الكبيرة ، فهو يسعى إلى الإندماج والإختلاط التام مع الطبيعة وبخاصة في سياحة المغامرات ، وهذا أن يتحق له إلا من طريق الإحتكاك المباشر بالمجتمعات المزارية وتعرفه على عاداتها وتقاليدها .

وبناء على ما سبق ، يتم تعريف السياحة الأيكولوجية بأنها ليست فقط سياحة قائمة على الطبيعة ، ولكنها سياحة تسعى إلى وتساعد على الحفاظ على هذه المقومات الطبيعية وموارد الجذب ، وبالتالي فهي تعمل على تدعيم المشروعات المحلية ، وتساعد على إيجاد تفسيرات للمصطلحات العلمية الجديدة التي بدأت تظهر على السطح مثل مصطلح التنوع البيولوجى Biodiversity .

#### التأثير المتبادل بين السياحة والبيئة :

تعتمد السياحة اعتمادا أساسيا على البيئة الأيكولوجية من مناظر طبيعية خلابة للجبال ، بحيرات ، قنوات ، محيطات ووديان . وذلك يمكن القول بأن البيئة هي إحدى النوافع الأساسية لاختيار السائحين مقصدا سياحيا بعينه دون غيره .

لذلك يجب أن يهدف النمو السياحي السريع إلى تحقيق التوازن بين المنافع الاقتصادية والتواصل البيئي ، عن طريق الإدارة السياحية السليمة ، التي تعمل على تقليل وتخفيف الآثار السلبية للسياحة على البيئة .

وهناك وجهتي نظر متعارضة على تأثير السياحة على البيئة ، فإحداها تسعى لإثبات أن السياحة تعمل على الحفاظ على الآثار التاريخية والكثور الأثرية وكذلك على البيئة الطبيعية ، عن طريق الآثار الاقتصادية للسياحة والنخل السياحي ، والذي تستطيع الدول استخدامه في تحقيق هذا التوازن .

بينما يسعى الرأي الآخر لإثبات أن السياحة ما هي إلا ازدهام وضوضاء ، بل هي تساهم أيضا في القضاء على المخلوقات البرية والحيوانات والنباتات .

ويساهم النشاط السياحي غير المخطط في تلوث مياه البحار

١ - التلوث الهوائى نتيجة عوادم السيارات واستخدام مصادر الطاقة الغازية والكهربائية وغيرها من نظام التدفئة العالمى ، والذي يساهم فى تلوث الهواء وينتج عنه ارتفاع مستوى الجار وارتفاع درجات الحرارة فى العالم والفيضانات ، وبالتالي تدمير أماكن المشروعات السياحية على الأراضي المنخفضة بهذه الفيضانات .

٢ - التلوث المائى ( البحر - البحيرات - الأنهار - عيون المياه ) : تعاني شواطئ البحار والمحيطات والبحيرات من التلوث الناتج عن :

- نتائج الصرف الصحى غير المعالج أو الصادر من أجهزة الصرف الصحى غير السليمة .
- الصرف الصحى من البواخر السياحية واليخوت التى لا تحتوى على أجهزة سليمة للمعالجة .
- كثرة استخدام المنشآت الترفيهية والمستخدمة فى صيد الأسماك وسائر الرياضات البحرية

وتؤثر السياحة تأثيرا مباشرا على جودة المياه نتيجة الأنشطة المتعددة التى تمارس بواسطة السائحين ، مثل استخدام المراكب الترفيهية ، السياحة والتخييم ، فيختلف عن تسيير المراكب الترفيهية فى البحيرات وقود وزيتون تظهر على سطح المياه ، وتساهم فى أحداث الآثار السلبية وتدمير الكائنات والنباتات البحرية ، والحياة البرية بتقليل مستوى الأوكسجين فى المياه ، ولذلك ينبغي عدم السماح بتشغيل المراكب ذات المحركات ، واستبدالها بمراكب التجديف والشرع فقط .

٣ - التلوث الضوضائى الناتج من محركات الطائرات وكثافة حركة المرور وزيادة الضخمة فى أعداد السائحين على الشواطئ وفى المقاصد السياحية .

**وفيما يلى جدول يوضح الآثار الضار لبعض الأنشطة السياحية على البيئة الطبيعية :**

والمحيطات والأنهار ، عن طريق القاء المخلفات بالأنهار والشواطئ<sup>(٢٧)</sup> .

وقد طالب مؤيدو هذا الرأي بإيقاف مشروعات التنمية السياحية فى حالة تعارضها مع البيئة الطبيعية ، ومثال على ذلك ما حدث فى منطقة ( Greet Barrier Reef ) الحاجز المرجانى الضخم بجوار شواطئ قارة استراليا ، والذي تم تدميره بواسطة السياحة والسائحين والذين كانوا - بطعمهم أو دون أن يعلموا - يسببون فوقه ويقتلون بذلك الضعاب المرجانية أو يأخذونها معهم كتذكارات من المنطقة .

ومن هذا المنطلق أصبح ينظر إلى السياحة كعدو للبيئة ، وتتبنى الوكالة الأمريكية الفيدرالية لإدارة الأراضي Local Arm of Federal Land Agency Managing مشروع تطعيم الزائرين وتوعيتهم عن طريق البرامج التوضيحية المتخصصة فى هذا المجال ( كتأجيلات محاضرات ومناقشات ) .

**ولتحقق مدى علاقة الأشخاص بالبيئة الطبيعية يجب تحديد الآتى :**

١ - الطاقة الحاملة للسياحة :

ويتم تعريف الطاقة الحاملة للسياحة بأنها الحد الأقصى لعدد الأفراد والذين يمكن أن تستوعبهم المنطقة دون الإضرار بالبيئة . وتختلف الطاقة الحاملة باختلاف نوع البيئة وباختلاف أفراد المجتمع . وهناك أمثلة قليلة لتطبيق الطاقة القصوى الحاملة للمناطق السياحية محل التنمية . من أنجحها ما تم تطبيقه بواسطة Deer Valley Ski Resort in Utah ولقد تم تسويق هذا المجتمع باعتباره يحقق أقصى درجات الانشباع لرغبات واحتياجات السائحين ، دون إحداث أية آثار سيئة عن طريق تحديد حد أقصى يقدر بثلاث آلاف شخص لإستغلال الجبل فى وقت واحد .

ويجب التوسع فى تطبيق هذه الأمثلة فى صناعة السياحة على أن يتم تطبيق الطاقة القصوى الحاملة للسياحة على كل من مناطق البيئة الطبيعية والمصنوعة .

**الآثار الضارة بالسياحة على البيئة الطبيعية :**

يمكن تقسيم الآثار الضارة التى تعكسها السياحة وتجاوزاتها على البيئة الطبيعية فيما يلى <sup>(٢٨)</sup> :

الأثر على البيئة الطبيعية  
يؤدى هذا النشاط إلى إلحاق الضرر بأعشاش الطيور  
كما يساهم في تدمير الحياة النباتية على هذه الجبال  
تساهم في محرة الطيور والأحياء المائية ، كما أنها  
تعمل على تدمير و تآكل الشواطئ .  
و تضر هذه الرياضة بالحياة النباتية .  
و تعمل على إلحاق الضرر بالأنظمة البيئية الصحراوية  
و الكتيان الرملية الشاطئية .  
و يؤدى هذا النشاط إلى قتل الحيوانات للحصول على  
فرائها كتذكّار .  
و تؤثر على كل من البيئة الطبيعية و للمصنوعة من  
محلال تدمير الحياة النباتية و التربة- كما تساهم في  
تدمير للمناطق الأثرية و التاريخية عن طريق الزيارات  
المكثفة من قبل السائحين لهذه المناطق .  
و يساهم هذا النشاط في خروج الخفافيش من البيات  
الشتوي .  
و تعمل على اندثار أعشاش الطيور التي تتخذ الأرض  
موطناً لها .  
تلوث الهواء و التلوث الضوضائى  
تلوث للمياه بمخلفات السفن من الزيت و البترول  
بمخلاف التلوث الضوضائى  
إلحاق الضرر بالتربة و النبات و الغابات

نوع النشاط السياحى

-تسلق الجبال

-الرياضات المائية

-الفروسية/ركوب الخيل

-المركبات (الترفيهية)

-القنص و صيد الأسماك

-المزارات السياحية

-زيارة الكهوف

-رياضة المشى

-وسائل النقل البرى (الرياضية)

-وسائل النقل المائى

-التزلج على الجليد

رئيسية من حيث درجة الاهتمام وتوافر الوعى البيئى لديهم وكان التصنيف كالآتي : (٢٢)

- 1- True Blue Greens.
- 2- Green Back Greens.
- 3- Basic Browns.
- 4- Grouzers.
- 5- Sprouts.

ويتميز سائحو النمط الأول بأن لديهم وعى تام بأهمية الحفاظ على البيئة الطبيعية ، كما أنهم على استعداد للتكاتف من أجل نشر الوعى البيئى بين الناس ، أما النمط الثانى من السائحين فيشترك مع النمط السابق فى العديد من الاهتمامات وعلى رأسها الاهتمام بالبيئة ، كما أن لديهم الاستعداد لتحمل نفقات باهظة من أجل الاشتراك فى رحلات السياحة الطبيعية ، إلا أنهم يعنون أقل إيجابية من النمط الأول .

ويمثل نمط الـ Basic Browns القطاع الأكبر من الشعب الأمريكى ( حوالى ٥٠ مليون أمريكى أى ما يعادل ٢٨٪ من لجمالى السكان ) .

ويتميز هؤلاء بلتهم أقل إيجابية بحماس فى الحفاظ على الطبيعة والبيئة كما تتميز مشاركتهم فى الحفاظ عليها بالمحدودية . ويقوم الـ Grouzers ببعض المحاولات الإيجابية المحدودة تجاه البيئة إلا أنهم يدافعون عن هذه الجهود المحدودة عن طريق الإقنعاس فى توجيه الوم والتقد إلى غيرهم . ويتميز النمط الاخير Sprouts بإيمانهم بالبيئة إلا أنهم لم يقروا بالفعل بأى محاولة إيجابية تجاه الحفاظ عليها .

**سادسا : البرنامج العالمى للحفاظ على البيئة ( الكوكب الأخضر ) : (٢٣)**

يعد برنامج الكوكب الأخضر برنامجا عالميا يهدف إلى نشر المعرفة البيئية . ولقد أنشئ هذا البرنامج بناء على اقتراح مقدم من السيد موريس ستروغس السكرتير العام السابق لمؤتمر قمة الأرض ، والذي عقد بمدينة ريو دي جانيرو بالبرازيل ، بفرض زيادة وعى المواطنين وكذلك القائمين على مختلف الصناعات بما تلحقه هذه الصناعات

ومن الملاحظ أن البيئة تتأثر بشكل عام ليس فقط ببعض الأنشطة السياحية مثل رياضيات التزلج على الجليد وتسلق الجبال . الخ وإنما يصيبها الضرر ايضا من الأنشطة السياحية الخفيفة والتي لا تعتمد على الوسائل الحديثة مثل مشاهدة الطيور ، فى حالة عدم دراية الممارسين لهذا النمط بتأثيرها المدمر على البيئة والمتأمل فى إلحاق الضرر بالحياة النباتية وإزعاج الطيور . وأصبح الحفاظ على البيئة اتجاها سائدا لدى جمهور السائحين ، ويظهر السائح المثقف الذى يهتم بالرحلات الطبيعية وقد اشارت الدراسات أن حوالى ٨٥٪ من السائحين يهتمون ويساندون الشركات السياحية التى تعمل فى مجال السياحة الطبيعية . ولقد ترتب على انتشار هذا الاتجاه ظهور الشركات السياحية المنظمة للرحلات الطبيعية فى جميع انحاء العالم ، وأصبح العديد من هذه الشركات تعلن عن نفسها باعتبارها شركات منظمة للسياحة الطبيعية وتسمى وراء حماية البيئة واطلقوا على انفسهم لقب " الخضر " Green .

وحتى تتمكن هذه الشركات من الحصول على هذا اللقب يجب عليها أن تتمتع بتاريخ طويل فى العمل السياحي وتنظيم رحلات المجموعات الصغيرة التى تعمل على الحفاظ على الخصائص البيئية للمنطقة المزاراة وفقا للشروط والقواعد التى تتبناها هذه المجتمعات المحلية .

كما يجب على هؤلاء المنظمين التاكيد من انتفاع المواطنين المحليين بفوائد الرحلات ، على أن تكون مساوية لتلك التى يحصل عليها السائح الزائر للمنطقة .

**القواعد التى يجب مراعاتها عند تخطيط وتنظيم السياحة الطبيعية :**

- ١ - تنمية وعى وإدراك السائح بأهمية احترام مكونات البيئة التى هى أساس السياحة الطبيعية ، النبات والحيوان .
- ٢ - تنمية العلاقات بين السائح والمواطن المحلى .
- ٣ - الفهم التام لنظم حماية المناطق الطبيعية وحماية السكان المحليين .

وقد أجرت منظمة "Roper" الأمريكية دراسة فى عام ١٩٩٠ لتصنيف المجتمع الأمريكى بفرض إيجاد علاقة بين السكان والبيئة ، ولقد صنف هذه المنظمة الأمريكين إلى خمسة أنماط

وقد التزمت الفنادق والمنتجعات الكندية بما جاء بالخطة الخضراء من توجيهات وتعمدات بتففيذ هذه التوجيهات في خلال عامين على الأكثر ، كما وزعت شركات السياحة الكندية نشرات على السائحين تحتوي على معلومات عن كيفية التعامل مع البيئة والحياة البرية واحترام المناظر والاماكن التاريخية والأثرية ، وكيفية التعامل مع المخلفات والفضلات والحفاظ على اماكن المخيمات .

وتبنت شركات الطيران الكندية بعض البرامج الفعلية لتخفيض المخلفات الناتجة عن تشغيل أساطيل الطائرات بها بتوجيه من الجهاز .

كما تحاول هذه الشركات الآن التحكم في استهلاك الوقود ونوعيته ، والعمل على تخفيض رحلاتها القصيرة والتي تستهلك وقودا كثيرا ، وابتاع التعليمات الفيدرالية تلزم شركات الطيران باستخدام المحركات ذات الضجيج المنخفض وذلك سعيا وراء تقليل التلوث السمعي والضوضائي .

#### **ثامنا : قمة هاليفاكس السابعة : (٢٥)**

لقد تركز اهتمام العالم على قمة هاليفاكس التي عقدت في الفترة من ١٥ - ١٧ يونيو ١٩٩٥ باجتماع زعماء الدول السبع الصناعية الكبرى في القمة الاقتصادية الواحد والعشرين .

وقد استضافت كندا هذا الاجتماع والذي حضره زعماء حكومات الدول الصناعية الكبرى ، الولايات المتحدة الأمريكية ، اليابان ، فرنسا ، ألمانيا ، إيطاليا ، والمملكة المتحدة .

كما حضر هذا الاجتماع ممثلو الاتحاد الأوروبي والاتحاد الروسي .

وقد اقترحت لجنة البيئة بعض الآراء المبتكرة ، والتي تهدف إلى وضع قمة هاليفاكس على رأس الاجتماعات ذات الاهتمام بالبيئة . وقد تناولت قمة هاليفاكس بعض البرامج الخاصة بالبيئة وهي :

- Eco-Log Awareness Booth.
- Plantable Forget-Me-Not Poster.
- Green Globe Tourism Program.
- Environmental Evaluation and Legacy Initiative.
- Green Purchasing and Procurement Program.

بالبيئة من أضرار .

وقد أنشئ هذا البرنامج من قبل مجلس السياحة والسفر العالمي (WTTC) بهدف إقامة مركز عالمي لبحوث البيئة ، إلى وضع الإرشادات الرئيسية الملزمة للحفاظ على البيئة في التسعينات .

وقد تعاونت معظم مؤسسات وشركات السياحة والسفر مع هذه المنظمة (WTTC) من أجل دفع ونشر فكرة البرنامج في جميع أنحاء العالم ، كما تعمل مجلس الأرض - Earth Council - وهو تشكيل رائد في مجال البيئة والتنمية المتواصلة ، ويهدف إلى تنفيذ توصيات واتفاقيات مؤتمر قمة الأرض المسئولة كشريك مع مجلس السياحة والسفر والذي حاز على مساندة كاملة من قبل برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)

ونظرا لأن زيادة أعداد السائحين إلى منطقة سياحية معينة أصبح ينظر اليه باعتباره مخاطرة بيئية ، كان الهدف الرئيسي من برنامج الكوكب الأخضر هو نشر التربية البيئية بين القطاعات السياحية المختلفة بغرض :

- الأخذ بالتطور الحادث في التطبيقات البيئية ، والتي تعتمد على الإرشادات الدولية في هذا المجال .
- تلقى المساعدات والمعونات الفنية في مجال تقنيات إدارة البيئة باتباع أفضل التطبيقات العالمية في هذا المجال .
- إثبات هذه المشاركة من طريق رفع شعار الكوكب الأخضر ونشره لدى جمهور المواطنين .

وتعتبر كندا دولة رائدة في مجال الحفاظ على البيئة حيث تبنت الخطة الخضراء في ١١ ديسمبر ١٩٩٠ للتنمية المتواصلة .

فقد قامت الحكومة بتخصيص ٣ بليون دولار للإتفاق على البيئة في الفترة بين عامي ١٩٩١ - ١٩٩٧ .

ويلاحظ أن للسياسة نصيبا في هذه الخطة .

وقد أوصت الخطة بتخصيص ١٢٪ من الأراضي الكندية للمدائق والاماكن التاريخية .

كما خصصت الخطة جزءا من الأموال لتعليم واث الوعي البيئي لدى المواطنين الكنديين .

وتعتبر الخطة الخضراء التي تبنتها الحكومة الكندية الخطوات الأولى على طريق الحفاظ على البيئة .

نتائج وتحليل الإستقصاء الموجه إلى السائحين القادمين إلى مصر :

أولاً : جنسيات السائحين :

يوضح الجدول التالي رقم (١) جنسيات السائحين الذين وقع عليهم الاختيار كمجتمع لعينة المختارة :

**جدول (١) جنسيات السائحين**

النسبة	التكرار	الجنسية
١٨٣٢	١٤٧	الأمريكيون
٢٢١٩	١٧٨	البريطانيون
١٥٣٣	١٢٣	الفرنسيون
١٦٣٣	١٣١	الإيطاليون
٩٩٧	٨٠	الألمانيون
١٢٥٩	١٠١	الروس
٥٢٣	٤٢	جنسيات أخرى
١٠٠	٨٠٢	المجموع

ويتضح من الأرقام الواردة بالجدول السابق أن البريطانيين يشكلون النسبة الأكبر من عينة المجتمع ، حيث بلغت نسبة السائحين البريطانيين ٢٢.١٩٪ يليهم الأمريكيين بنسبة ١٨.٣٢٪ ثم الإيطاليين والفرنسيين بنسبة ١٦.٣٣٪ و ١٥.٣٣٪ على التوالي ، ثم الروس والألمانيون بنسبة ٩.٩٧٪ و ١٢.٥٩٪ على الترتيب . أما باقي عينة المجتمع فتضم جنسيات أخرى كالعرب والهولنديين والكنديين والأفارقة والسائحين القادمين من الشرق الأقصى بنسبة ٥.٢٣٪ .

- Waste Zero Program.
- Public Transportation Program.
- Nug-IT Program.

ولقد سبق قمة هاليفاكس اجتماعاً آخر ضم وزراء البيئة للدول الصناعية السبع الكبرى في هاميلتون ( أونتاريو ) قبل ستة أسابيع من انعقاد قمة هاليفاكس وقد ناقش هذا الاجتماع بعض الموضوعات العالمية الخاصة بالبيئة .

**تاسعاً : مؤتمر كيوتو باليابان ( ١٩٩٧ ) :**

يعتبر مؤتمر المناخ الذي عقد بمدينة كيوتو اليابانية أحدث المؤتمرات العالمية الخاصة بالبيئة .

ولقد صدر عن المؤتمر بروتوكول كيوتو الملزم بخفض الانبعاثات التي تدعى إلى تغيير المناخ وارتفاع حرارة الأرض .

ولقد كانت التأكيدات التي حصل عليها المؤتمر هي :

\* عدم فرض التزامات محددة وعدم فرض تخفيض في انبعاثات غازات التدفئة الستة ( أكسيد الكربون ، والنيتروجين ، والميثان ) المسببة في تسخين جو الكرة الأرضية .

\* تأكيد مبادئ ريو بنظام تخفيض الانبعاثات لدى الدول الصناعية ، وفي جدول زمني يبدأ من عام ٢٠١٢ وبتراوح نسبة الإنخفاضات بـ ٧٪ و ٨٪ لكل من اليابان وأمريكا وأوروبا على التوالي واعتبار انبعاثات ١٩٩٠ هي خط الأساس .

\* الإبقاء على فترة السماح للدول النامية وخطواتها الوطنية حتى نهاية عام ١٩٩٠ أو انقضاء ثلاث سنوات للحصول على التمويل اللازم من فريق البيئة العالمي .

\* معارضة التزام الدول النامية إجراء نظام التنفيذ المشترك لخفض الانبعاثات مع الدول المتقدمة ، وهو ما فشلت في فرضه أمريكا - كصيغة الزامية . ولذلك فقد تم إسقاط المادة (١٠) من مشروع البروتوكول التي تتضمن منظومة الالتزامات المفترض الزام الدول النامية بها ونسب الانبعاثات .

وقد استفادت مصر من المؤتمر حيث ساهم في حفظ سواحل مصر من الغرق ولا سيما محافظات الاسكندرية والبحيرة وبورسعيد ومياط ومطروح ، حيث كانوا في مهب الطوفان وكان من المنتظر أن يتلج البحر نصف الدلتا ٤٩٪ أي ٣٠٠ كم<sup>٢</sup> بسبب ارتفاع منسوب سطح البحر مما يؤدي إلى إغلاء ثلث السكان .

ثانيا : انتشار مفهوم السياحة الطبيعية بين السائحين ومدى استعدادهم للمشاركة في برامجها :

يوضح الجدول التالي مدى انتشار مفهوم السياحة الطبيعية بين جمهور السائحين كما يوضح مدى استعدادهم للمشاركة في برامج السياحة الطبيعية .

جدول (٢) مفهوم السياحة الطبيعية ومدى انتشاره

بين السائحين

النسبة	التكرار	انتشار مفهوم السياحة الطبيعية
٨٧ر٦٠	٧٠٥	نعم
١٢ر٠٩	٩٧	لا
١٠٠	٨٠٢	المجموع

وتشير الأرقام الواردة بالجدول رقم (٢) بانتشار مفهوم السياحة الطبيعية بين مجتمع العينة المختارة حيث أكبر ٨٧ر٩٠٪ منهم باتهم على دراية تامة بهذا المفهوم بينما أشار ١٢ر٠٩٪ من مجموع العينة بأنهم ليس لديهم اننى قدر من المعرفة عن هذا النمط الجديد من السياحة .

وبالرغم من التكلفة الإضافية التى يتحملها السائح الأيكولوجى ، إلا ان الأغلبية العظمى من مجتمع العينة (٨٤ر٠٣٪) أبدى استعداد كبيراً للمشاركة فى هذه البرامج والتى تتميز بارتفاع تكلفتها نظراً لانخفاض أعداد المشاركين فيها ، وكذلك القواعد والممارسات التى تتبع فى هذه الرحلات للحفاظ على الموارد البيئية وما يتطلبه الإلتزام بهذه القواعد والأنشطة من تكلفة إضافية ، بينما أوضحت الأقلية ١٢ر٠٩٪ فى جدول رقم (٣) بأنهم لا يرغبون فى تحمل تكلفة إضافية من أجل المشاركة فى مثل هذه الرحلات الطبيعية .

جدول (٣) الاستعداد للمشاركة فى برامج السياحة الطبيعية بالرغم من التكلفة الإضافية التى يتطلبها هذا النمط من البرامج

النسبة	التكرار	الاستعداد للمشاركة
٨٤ر٠٣	٦٧٤	نعم
١٥ر٩٦	١٢٨	لا
١٠٠	٨٠٢	المجموع

ثالثاً : المناطق المصرية المزاراة بواسطة السائحين والتى تصلح لتطبيق برامج السياحة الطبيعية بها :

يوضح الجدول التالى أهم المناطق السياحية المصرية التى تصلح لاستقبال سائحي هذا النمط الجديد :

جدول (٤) المناطق المصرية المزاراة بواسطة السائح والتى تصلح لتطبيق البرامج الطبيعية بها

التكرار	المناطق
١٨	ساحل البحر المتوسط
٣١٣	ساحل البحر الأحمر
٨	سيناء الشمالية
١١٢	سواحل سيناء الجنوبية
٤١٥	الوادي الجديد والواحات
١٥	مناطق أخرى

● إمكانية اختيار أكثر من منطقة واحدة



## التنمية السياحية المتواصلة ومدى إمكانية تطبيقها في مناطق مصر السياحية

تسعى إلى تحقيقه المقاصد السياحية المختلفة ، وتضم السياحة الأيكولوجية عدة أنشطة ، وتختلف هذه الأنشطة باختلاف المناطق التي تمارس فيها مثل :

زيارة المحميات الطبيعية ، التخييم ، السياحة الزرقاء ، مشاهدة الطيور ، الاشتراك في غرس النباتات ، صيد الأسماك ، تسلق الجبال ، السياحة الخضراء وتتبع الفراشات .

**خامسا : إجراءات تحديد الطاقة القصوى الحاملة**

### لمناطق الزيارات :

تبين الأرقام الواردة بالجدول رقم (٦) الإجراءات التي اتخذت من أجل تحديد الطاقة القصوى الحاملة لمناطق الزيارات السياحية سواء كانت شاطئية أو مصنوعة كما تبين آراء السائحين فيما يتعلق بمدى ملائمة هذه الإجراءات من عدمه .

### جدول (٦) إجراءات تحديد الطاقة القصوى الحاملة

#### لمناطق الزيارات

الإجراءات	تحديد الطاقة القصوى في المناطق الشاطئية	تحديد عدد الزيارات الحاصلة بالمعابد/القبابر/الشاطئ
مناسبة	٦٩	١٥٤
النسبة	٨٦٠	١٩٢٠
غير مناسبة	٧٣٣	٦٤٨
النسبة	٩١٣٩	٨٠٧٩
المجموع	٨٠٢	٨٠٢

ويتضح من هذا الجدول أن اجمع ٩١,٣٩٪ على أن إجراءات تحديد الطاقة القصوى الحاملة للمناطق الشاطئية تعتبر غير مناسبة ، لأن هذه الإجراءات بالرغم من أهميتها في الحفاظ على

يتضح من الأرقام الواردة بالجدول السابق أن جميع افراد العينة المختارة قد اجمع على أن أهم المناطق التي يمكن أن تستقبل السائح الأيكولوجي هي على الترتيب الوادي الجديد والواحات ، ساحل البحر الأحمر ، سواحل البحر المتوسط وسيناء الشمالية .

**رابعا : أهم الأنشطة التي يمارسها السائح الأيكولوجي :**

تشير الأرقام الواردة بجدول رقم (٥) إلى أهم الأنشطة التي يمكن أن يمارسها السائح من خلال برامج السياحة الطبيعية .

### جدول (٥) الأنشطة التي تمارس في السياحة

#### الطبيعية

الأنشطة	التكرار
مشاهدة الطيور	١١١
تتبع الفراشات	٣٨
السياحة الزرقاء	٢١٠
السياحة الخضراء	٥٥
زيارة المجمعات الطبيعية	٣١٣
الاشتراك في غرس النباتات	١١٠
التخييم	٢١٢
صيد الأسماك	١٠٣
تسلق الجبال	٨٣
أنشطة أخرى	١٢

ويبين الجدول السابق أهم الأنشطة التي يمارسها السائح الأيكولوجي ، ويشترط في ممارسة هذه الأنشطة التي لا تضر بالبيئة ، بل على العكس من ذلك تعمل على حمايتها والحفاظ عليها من أي ممارسات خاطئة ، يقوم بها السائح التقليدي وبما لا يقل من درجة استمتاع السائح بالرحلة ورضائه عنها كهدف أساسي

والاجتماعية والحضارية الإيجابية يجب أن تعود في المقام الأول على المجتمع المحلي ، وقد ابدى ٩٨٠-٩٨٥٪ من مجتمع العينة ترجيحهم بالإحتكاك بالمجتمع المحلي في النشاط السياحي وذلك عن طريق الحفاظ على البقاء الاجتماعي والثقافي للمنطقة الزارة وكذلك حماية الموارد البيئية باعتبارها حركا للأجيال القادمة .

#### الاستنتاجات :

تعد السياحة المتواصلة الهدف النهائي الذي تسعى المقاصد السياحية إلى تحقيقه ، إلا أن هذا الهدف يصعب الوصول إليه وبصفة خاصة من قبل الدول النامية ، ويمكن هذه الصعوبة في ارتفاع تكلفة تطبيق المعايير البيئية ، وكذلك عدم قدرة هذه الدول على تحمل الوقت اللازم من أجل تحقيق تنمية سياحية متوازنة ومتنقاه ، نظرا لتوجهها نحو سد العجز الواضح في ميزانها التجاري وكسب مزيد من العملات الأجنبية اللازمة لاستثمار خطط التنمية بها .

وبالرغم مما سبق ينبغي على الدول النامية العمل على تطبيق السياحة الطبيعية وتخطيطها وتخطيطا علميا سليما ، نظرا لكونها تعمل على الإستفادة القصوى من الموارد المحلية المتاحة والحفاظ على نظام الفونا والغلورا ، وتقديم للمجتمع المحلي كافة الحوافز الاقتصادية من أجل الحفاظ على البيئة .

وفي مواجهة المنافسة الشرسة القائمة بين المقاصد السياحية المختلفة ، يجب على هذه الدول النامية ان تهتم بتطبيق الطاقة القصوى الحاملة للمناطق السياحية محل التنمية ، وذلك عن طريق تحديد العلاقة المثلى بين عدد الأشخاص في المكان وبين الموارد المتاحة لإعاشتهم وخدمتهم تحقيقا لرضائهم ، وهو ما تسمى إلى تحقيقه التنمية السياحية المتواصلة ، والتي تهدف إلى خلق نظام يأخذ في الاعتبار كافة الاحتياجات والرغبات والدوافع الاقتصادية والاجتماعية والجمالية بهدف إشباعها ، مع المحافظة على الوحدة الثقافية والحضارية والتوازن الإيكولوجي ونظام سياسات الحياة .

وبالرغم من أن مفهوم السياحة الطبيعية يتميز بالحداشة نسبيا ، إلا أن هذا المفهوم ثبت انتشاره بين الغالبية العظمى من السائحين الذين وقع عليهم الاختيار كمجتمع للجنة والذين ابدوا استعدادهم لتحمل التكلفة الإضافية في سبيل الاشتراك في برامج السياحة الطبيعية .

الموارد الطبيعية إلا أنها تحد من وجهة نظرهم من درجة استمتاعهم ويؤثر على ممارستهم لكافة الأنشطة الترويحية التي تمارس على الشواطئ ، أما فيما يتعلق بتحديد عدد الزيارات الخاصة بالمعابد والمناطق الأثرية ، فإن الغالبية العظمى (٨٠,٧٩٪) من مجتمع العينة ترى أن هذه الإجراءات غير مناسبة أيضا من كل الوجوه ، حيث تسبب عنها تكس السائحين في أماكن الزيارات انتظارا لدورهم في الزيارة ، وقد تعنى هذه الإجراءات في بعض الأحيان استمرار غلق المعابد والمقابر في هذه المناطق لمد طويلة قد تصل في بعض الأحيان إلى ستة أشهر ، كما أن إقامة محاكى لهذه الآثار لا يحقق الرضاء الكامل للسائح ، إذ أن السائح يرغب في زيارة هذه المناطق الأثرية الأصلية ولا يغنى هذا المحاكى عن زيارة الآثار الأصلية ، وتنتهي قاعة الزوار بالأقصر خير دليل على ذلك ، حيث ثبت بالتجربة العملية عدم اقبال السائحين على زيارة هذه القاعة ، مما أدى في النهاية إلى إغلاقها وإهدار الأموال التي انفقت في بنائها وتجهيزها .

#### سادسا : اشراك المجتمع المحلي في النشاط

##### السياحي :

ويوضح الجدول التالي رقم (٧) آراء السائحين فيما يتعلق بتفضيلهم اشراك المجتمع المحلي في النشاط السياحي من عدمه .

#### جدول (٧) مشاركة المجتمع اعلی في النشاط

##### السياحي

المشاركة	التكرار	النسبة
نعم	٧٩٠	٩٨,٥٠
لا	١٢	١,٤٩
المجموع	٨٠٢	

يركز مفهوم التنمية السياحية المتواصلة على إشراك المجتمع المحلي في النشاط السياحي بمعنى آخر إن الفائدة الاقتصادية

: The Challenge of sustainability,  
Routledge, UK., 1997, pp. 132-137.

{10} World Conference on Sustainable Tourism, Lanzarote, Canary Islands, Spain, 24 - 29 April

١٩٩٥.

{11} Gartner, W., Tourism Development Principles, Processes and Policies, Van Nostrand Reinhold, New York, 1996, pp. 153 -

١٥٤.

{12} Gartner, W., ibid, p.154.

(١٣) د. صلاح الدين عبد الوهاب ، تأصيل التفاعلات بين

السياحة والبيئة الطبيعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩ .

{14} Macintosh, R., Goeldner, C. and Ritchie, j., Tourism Practices, Philosophies, seventh edition, John Wiley and Inc., New York, 1995, p.369

(١٥) د. صلاح الدين عبد الوهاب ، تأصيل التفاعلات بين

السياحة والبيئة الطبيعية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩ .

{16} Welan, T., Nature Tourism, Managing for the Environment, Island press, USA, 1991, pp. 152.

{17} Survey of US Tour Operators, 1995

{18} Gartner, W., Tourism Development : Principles, Processes and Policies, op.cit., p152.

{20} Shores, j., The Challenge of.

{21} Priestley, G., Edwards, j.

المراجع :

{1} WTO An Integrated Approach to Resort Development Tourism and the Environment Publication,

١٩٩٢.

{2} Lea, j., Tourism and Development in the Third World, 1993, {3} Lea, j., Ibid, p.61

{4} Mail and Guardian, Open Africa, Can Tourism Hurt, The Greed behind the Green in Tourism

{5} Tourism Concern, England, A membership network established in 1989, provides information about tourism to all sectors (local, government, private, NGO) publishing a quarterly magazine, In focus, which highlights environmental travel issues, sustainable tourism development, human rights, displacement, etc .

(٦) اليونيسكو ، التنمية المتواصلة للجميع ، الطبيعة والموارد ، المجلد الثامن والعشرون ، ١٩٩٢ ، ص ٤ -

(٧) اليونيسكو ، التنمية المتواصلة للجميع ، المرجع السابق ، ص ٧ - ٩ .

(٨) د. صلاح الدين عبد الوهاب ، تأصيل التفاعلات بين السياحة والبيئة الطبيعية ، الكتاب السنوي للجمعية المصرية لخباء السياحة الطبيعيين ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ ، ص ٥٩ .

{9} Wahab, s. and Pigram, j., Tourism Development and Growth

cration, Brown Benchmark, USA, 1996, pp. 137 - 138.  
{24} World Travel and Tourism Council, Green Glope Program, Green Limited, Green Lane in the Information on Highway, 1995.  
{25} Greening the Halifax G7 Summit, Canada, 15-17 Septm1 Green Lane on the Information on Highway, September 1995.

and Coccossis, H., Sustainable Tourism ? European Experiences, CAB International, Walling Ford, UK. 1996, pp. 5-6.

(٢٢) د. صلاح الدين عبد الوهاب ، السياحة قطاع رائد في القرن الواحد والعشرين لخلق العمالة وحماية البيئة ، محاضرة في يوم السياحة العالمي ، ١٩٩٧/٩/٢٧ .

{23} Weston, S., Commercial Recreational Tourism : An Introduction to Business oriented Re-

دراسة تحليلية

# لتقييم نزاهة الأداء الإداري المالي « بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي »

إعداد : دكتورة / بشرى بدير الجرسى غنيم  
استاذة إدارة الأعمال المساعد - بجامعة الأزهر  
والعارة حاليا لكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك سعود - فرع القصيم

القسم الأول

مقدمة البحث

١-١ تمهيد ( الفساد ، الكوكبة ، نزاهة الأداء الإداري ) :

**الفساد** : خلق الله الإنسان وهو يحمل في صفاته البشرية العديد منها ، والتي يمكنه أن يتحكم فيها ، وجعل من نفسه ميزاناً لتصرفاته ، إلا أن النفس لأمارة بالسوء ما لم تهذب وتحكم بالقوانين والتشريعات السماوية والوضعية ، ولذا يعتبر الفساد Corruption ظاهرة عامة متصلة في المجتمعات من خلال أشكاله الكثيرة

والشائنة المعروفة كالاختلاس والتزوير والفسح والرشوة خاصة في المؤسسات المالية كالبنوك وكثير من الوحدات الحكومية (١) ، هذا وإن كانت درجة إنتشاره بين البلدان تختلف باختلاف طبيعة أنظمتها القانونية وقوة حكامها .

وللفساد أنواع عديدة تبعاً لمظاهر الحياة المختلفة ، إلا أن المقصود به في مجال الدراسة ليس بالنوع السياسي أو الاجتماعي ، وإنما ذلك القائم ببيئة الأعمال ، أي ذلك الذي يتفشى بين العاملين ( فئة الإدارة وفئة العمال ) سواء بالمنظمات العامة أو الخاصة ، ونظراً لأن الجهاز

تؤدي في النهاية لنتائج مالية سلبية ، ففوق الأخطاء والانحرافات ، يحمل المنظمة بتكاليف إضافية تؤثر على مستوى ربحيتها بالانخفاض وتعرّتها في أداء عملياتها التشغيلية عن المسار المخطط بسبب ضياع فرص الربحية الممكنة ، هذا بالإضافة إلى التأثير السلبي الممتد للفساد لمستويات أخرى كمستوى الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة والمستوى القومي ككل بشكل عام ، ولعلّ المثال التطبيقي على ذلك توقف البنك الدولي عن استكمال إجراءات منح القرض الذي سبق له الاتفاق عليه بالموافقة في العام الماضي مع إحدى الدول الأفريقية استناداً لنتائج التحري والدراسة التي قام بها وأسفرت عن أن حكومة هذه الدولة ( موضع القرض ) لا تتخذ إجراءات جدية لمصار ومكافحة الفساد الإداري المنتشر بوحداها الاقتصادية (٢) .

#### الكوكبة والقطاع المصرفي : إن الكوكبة global

تيار تقدمي يعصف ببول العالم على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية ( إشتراكية أو شيوعية أو رأسمالية ) وأياً كانت درجة تقدمها ، وحداثة عهدها بالتخصيصية ( ملكية خاصة ، أو ملكية عامة ) .

ورغم أن هذه الكوكبة موجودة منذ القدم بقيام التجارة الخارجية عبر الحدود بشكل مقصور على تجارة السلع ، إلا أنها قد حظيت بطفرة تنوع وتوسع كبيرين في الآونة الأخيرة لما يؤديه هذا التيار من تكوين شبكة علاقات دولية كثيفة يفتح أسواق الدول بعضها على بعض ليضمها نظام كوكبي ( عالمي ) واحد يسهل فيه حرية إنتقال وتبادل الموارد المختلفة ، ولعلّ من خصائص هذا النظام قوته

الإداري يظل دائماً هو تلك الجهة الأولى المسؤولة عن أعمال المنظمة من تخطيط وتنفيذ فإن الفساد الذي يكون أكثر خطورة هو ذلك الذي يكون واقعاً بين أعضاء الإدارة ( ويطلق عليه الفساد الإداري ) ، باعتبارهم هم القوة ومن ثم يصبحون هم أصل الداء ( إن جاز التعبير ) سرعان هذا الفساد بباقي أجزاء التنظيم .

ويشمل تعبير الفساد معان عديدة تتفاوت ما بين :

– خصال سلوكية مكروهة في الفرد لعوامل تتعلق بسوء استعمال السلطة الرسمية الممنوحة ، أو للتهاون في تطبيق المواد التشريعية الرادعة لأخطاء الإهمال أو لارتكاب أخطاء مقصودة كقبول الرشوة مقابل تسهيل تقديم الخدمات العامة .

– خصال أداء تنشأ عن التراخي في القيام بأعمال المهام الإدارية ، كعدم الالتزام بقواعد وأسس التخطيط والتنظيم والرقابة سواء كان ذلك بقصد مثل التحيز من بين بدائل الحلول لأحد المشكلات أو الإخفاء لبعض المعلومات الهامة في مجال صنع القرارات لمنفعة مادية أو أدبية أو شخصية ، أو قد يكون ذلك بغير قصد لحدادة الفترة بمهام العمل الموكلة إليه لعدم كفاية تدريبه أو لقصور مقومات التفاهيل العلمي لديه .

والفساد بهذا المعنى يصعب الفصل فيه بين كل من نوعي الخصال ، لذلك فهو في معناه الشامل بالواقع العملي يأخذ صورتين : فساد مباشر مثل التزوير والرشوة ، وفساد غير مباشر مثل التساهل في مستوى الإنجاز الواجب والتهاون في تطبيق القوانين الرادعة للمخالفات ( وهو الأكثر خطورة ) ، وكل أنواع الفساد

مستوى الأداء المصرفي بتوفيرها لإمكانات التنوع الممكنة في الخدمات المقدمة للعملاء كإحلال النقود كوسيلة لتبادل المنافع بوسائل إلكترونية (\*) وتسهيل إعداد بحوث التسويق المتعلقة بالتنبؤ بالرغبات العصرية المتباينة للعملاء .

إلا أنه على الرغم من هذه المزايا التي يمكن أن تحققها الكوكبة فقد يؤخذ عليها بعض التحفظات كاحتمالات التعرض لمساوئ المنافسة الحرة بين الوحدات المصرفية سواء الوطنية أو الدولية ، وبالأحرى بالنسبة للدول النامية التي لا يتوافر لديها عادة العناصر الإدارية المبدعة لإعداد وتنفيذ إستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية بشكل يفي بالمتطلبات المتجددة للعملاء بالسرعة والمزايا المناسبة ، الأمر الذي يسبب لمثل هذه الدول زيادة صور الفساد الإداري ، خاصة مع زيادة حالات التحديث الاقتصادي والاجتماعي لما يؤديه ذلك من أمراض وظواهر مستحدثة كالإفراط في الإقبال على التقنيات التي تسبب إصابة التفكير الإداري فيها بوجع ( إن جاز التعبير ) للوقوع دائماً تحت وطأة الانتظار لكل حديث سيأتي من الغرب<sup>(٢)</sup> ، بالإضافة إلى ما تسببه لها هذه الكوكبة أيضاً من الاضطراب للاستغناء عن كثير من العمالة غير المحدث لتقليص بند التكاليف بقدر الإمكان بما يفجر لها العديد من المشاكل الاجتماعية التي لم تكن في الحسبان .

أيضاً يكون للكوكبة تأثير سلبي على تصرفات رواد المصارف من علمائه وذلك من خلال تفضيل الكثيرين منهم لتحويل معاملاتهم المالية من المصارف ذات النمط التقليدي

الجارفة التي يمكن أن تسبب للدول التخلف والهلاك ما لم تتمكن حكوماتها من مواكبته ، لهذا فقد أدت هذه الكوكبة إلى ثورة في مجال انتقال كل من :

- رؤوس الأموال من خلال القروض والمنح والإعانات والاستثمارات التجارية ، وهو ما يطلق عليه الاستثمار الرأسمالي .

- عمالة مؤهلة وأفكار خلاقة وهو ما يطلق عليه الاستثمار البشري .

- تكنولوجيا حديثة وهو ما يطلق عليه الاستثمار التقني .

لكل ذلك كانت الكوكبة سبباً في قيام الأعمال الدولية وبالأخص الاستثمار الأجنبي foreign investment من خلال الشركات الدولية - multi national corpo ration الأمر الذي قد أضاف للمؤسسات المالية الدولية والتي في مقدمتها المصارف أهمية خاصة بمعظم دول العالم الآن .

وحيث أن المصارف الأجنبية تعد أكثر الأعمال الدولية إنتشاراً واستقراراً بالدول عن غيرها من الأعمال فلا يجوز إسقاطها من الحساب عند تقييم القطاع المصرفي في بلد ما باعتبارها جزء لا يتجزأ منه فهي لا تقل أهمية عن مثيلاتها من المصارف الوطنية .

وللكوكبة علاقة مباشرة بالقطاع المصرفي لما قد أحدثته من ثورة آلية في مجال الاتصالات حيث سرعة نقل المعلومات ( كالإنترنت ) بما يؤثر بالإيجاب على

(\*) ويقصد بتلك الأدوات المصرفية المستحدثة في مجال تيسير عمليات الإيداع والصرف للمواطنين كل من البطاقات الدولية التي أصبحت تتعدى الحدود الإقليمية ، وتسهل السداد بدون فوائد كالأدوات الآلية والكروت الفضية والذهبية على سبيل المثال .

COST<sup>(٤)</sup> مما يستتبع توافر اعتبارات الصديق والأمانة في أداء الوظيفة المالية بشقيها ، تبدير الأموال من مصادرها المناسبة وتوظيفها في المجالات الاستثمارية المناسبة .

لهذا كان التفضيل لتعبير « نزاهة الأداء الإداري » كتعبير ضمنى للالتزام بقواعد العملية الواجبة مع الأخذ بموجبات السلوك الإيجابي المضاد للفساد بصوره المختلفة .

وهذه النزاهة المعنية يجب أن تتوافر في رجل الإدارة بشكل عام لتطبيع بصماتها الإيجابية على مسار العملية الإدارية من بداية مراحلها ( تحديد الأهداف ) حتى نهايتها ( متابعة نتائج التنفيذ ) كما يلي :

**تحديد الأهداف :** حيث أن هذه المرحلة تختص بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والمرتبطة للمنظمة ، وكذلك الظروف التنافسية المتوقعة لتقرير الأهداف المستقبلية وبالأحرى القصيرة الأجل منها فإن اعتبارات النزاهة تقضى بعدم التطرف أو التحيز لبعض الأهداف إشباعاً لرغبات أحد فئات المنظمة ( كاصحاب رأس المال أو الموظفين أو الموردين أو العملاء أو الحكومة ) دون فئة أخرى ، بل وجوب التوصل لمزيج مناسب من الأهداف التي تشبع الرغبات المختلفة ولو بقدر نسبي حتى بلوغ المثالية فيما بعد من خلال خطوات تنفيذية تدريجية .

**التنبؤ :** لا يقف الأمر في هذه المرحلة على مجرد القيام بجمع بيانات التخطيط اللازمة وتحليلها توصلاً للخطط البديلة والمفاضلة بينها ثم اختيار الأنسب منها تبعاً لإمكانات المنظمة ، بل تصنيف اعتبارات النزاهة

في الأداء ( كاستمرار استخدام العملات النحاسية في الإيداع والصرف وطول الانتظار أمام نوافذ الصرف ومحدودية الاستعانة بالحاسب في أداء الخدمة ) للمصارف الأحدث ذات الخدمات المتميزة والسريعة .

وهكذا يتضح أن الكوكبة رغم أنها أمر مسلم به تخضع له المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها إلا أنه يتعذر تجنب تأثيراتها المباشرة على مسار خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بما يؤكد أهمية توافر اعتبارات النزاهة الإدارية كوسيلة بشرية سهلة غير مكلفة تتمتع بمقدرة تحويل مساوئ الكوكبة إلى مزايا كما يتضح من النقطة التالية .

**نزاهة الأداء الإداري المالي :** يأتي تعبير النزاهة

transparency كلفظ عكسي للفساد وهي لها أهميتها في المجال الإداري بكل من شقيها : **السلوكي** حيث التخلي بقدر الإمكان عن كل مظاهر الفساد من اللامبالاة والإهمال والمسؤولية والتحيز لتأثيرها السلبي على عملية صنع القرارات ، **والتطبيقي** حيث الالتزام بالقواعد والأسس العملية الواجبة لبلوغ الأهداف المنشودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة دون تدنية أو إسراف تبعاً لمفهوم الكفاءة .

والنزاهة بهذه الصيغة المبسطة تعد بمثابة نوع من الرقابة الداخلية internal control التي يجب أن تمارس في المنظمات والتي تحوى في مضمونها كل من الجانب الإداري والمالي لشمولها لكل جوانب أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة efficiency وفعالية effectively وبتكلفة اقتصادية economically



لم يخفقوا في الأداء لتعرضهم للجزاء السلبية ، لذلك فإن موجبات النزاهة تقضى في هذا الشأن بوجوب مراعاة الجوانب الإنسانية عند القيام بأعباء هذه المهمة وذلك بعدم التوسع في تطبيق المراقبة اللاحقة بقدر ما يكون التوسع في الرقابة السابقة لمزاياها النفسية والمادية على العاملين .

وهكذا يتبين أن النزاهة بالمضمون الشامل تعد من حتميات القرن الجديد لللاحقة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ، والتي بدورها تلقى على مسئولى المصارف أعباء متجددة بوجوب سرعة التكيف النوعي والزمني معها صموداً للمنافسات الوطنية والدولية ، وهو ما لا يتحقق إلا بالتمسك بكل من الجوانب السلوكية حيث الأمانة في تطبيق سياسات القبول والاحتفاظ بالودائع تجنباً للوقوع في القضايا البنكية المختلفة ، والتي منها ضياع حقوق العملاء المحتملة نتيجة للتهاون في الاستقصاء عن أصحاب الودائع ونزويهم كمصدر للرجوع إليهم عند توقف الأصحاب الأصليين عن متابعة أرصنتهم المستحقة لهم<sup>(٥)</sup> والجوانب الأخرى المتعلقة بكل من مهارات رسم السياسات وتنفيذها هدأ لمشاكل تواجد أرصدة رأسمالية راكدة لا توجه بصورة فورية لمجالات إستثمارية مناسبة .

أما عن إضافة كلمة « مالى » لتعبير نزاهة الأداء الإداري ليكتمل التعبير ( نزاهة الأداء الإداري المالي ) ، فهذا مرجعه طبيعة مجال البحث والذي تختص الدراسة التطبيقية فيه بلحد المؤسسات المسئولة عن الأموال التي هي وسيلة الحياة للأفراد ، والاقتصاد بما يقضى بأهمية

بضرورة تحرى الدقة والأمانة في هذا الشأن حتى تأتى هذه الخط متقنة وكل من رسالة وفلسفة المنظمة لبلوغها لأهدافها باستمرار .

**التنظيم :** بينما تقضى قواعد التنظيم مراعاة التخصص وتقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات بين الأقسام أو بين العاملين ، فإن نزاهة الأداء تؤكد مدى أهمية الالتزام بعدم التحيز والبعد عن الأغراض الشخصية لضمان تناسب المسئولية مع السلطة المخولة ، دون تهميش دور التنظيمات غير الرسمية ولا كان الفساد بعينه بكافة أرجاء التنظيم .

**التوجيه :** وحيث أنه يختص بعملية حث العاملين على الإنجاز العالى بتطبيق المهارات الإنسانية اللازمة لدعم التفاعل والتعاون بين الرؤساء والمرؤسين ، فإن اعتبارات النزاهة تقضى بعدم المبالغة في استخدام أسلوب الترهيب أو الترغيب يوماً إلا بالقدر الذى يكفل الإلزام باحتياجاتهم المادية والمعنوية أولاً ، وذلك بتوفير نظم إتصالات مناسبة ، ومحاولة الإشباع الفعلى لهذه الاحتياجات ولو بشكل تدريجى لتعميق ثقة العاملين بالإدارة فيزيداد ولاؤهم للعمل .

**المتابعة :** إن الحاجة لتتبع نتائج الأداء التنفيذي لأنشطة المنظمة من تمويل وأفراد وإنتاج تسويق ضرورة تقتضيها متطلبات التخطيط الفعال لتحقيق الأهداف المنشودة بدون معوقات ، وعلى الرغم من أن المتابعة قد تكون مفيدة لصالح بعض العاملين ( وهم الذين يكون أدائهم مطابقاً للمعايير المحددة ) إلا أنها قد تكون ضارة

وبيع واستبدال العملات المختلفة .

(رابعاً: فعالية دورها أيضاً فى كل من مجالات خصم الأوراق التجارية قبل مواعيد إستحقاقها لتوفير السيولة اللازمة سواء للأفراد أو المشروعات وتوفير خطابات الضمان اللازمة لرجال الأعمال ، وكذلك فتح الاعتمادات المستندية للمصدرين والمستوردين لتسهيل ممارساتهم التجارية بتوفير العملات الأجنبية الضرورية لهم أيضاً .

**خامساً: حيوية دورها فيما يتعلق بالاحتفاظ بكل من الودائع وأرصدة العملات والأصول الأجنبية سواء التى بحوزتها أو بأسمائها فى الخارج والتى تكون فى مجملها احتياطات ميزان المدفوعات للدولة .**

ورغم أن المصارف السعودية حققت تقدماً فى أنشطتها فى السنوات الأخيرة بدليل زيادة نسبة أرباحها بنحو ١٨٪ فى عام ١٩٩٨ عن الأعوام السابقة إلا أنها لا زالت تعاني من بعض نقاط الضعف ، كما أفاد التقرير السنوى الأخير لمؤسسة النقد العربى السعودى لعام ١٩٩٩ ، والذي أشار إلى أن وحدات القطاع المصرفى يقتصر فى خدماته على التمويل القصير الأجل ، دون التمويل المتوسط والطويل الأجل وهو ما لا يتفق ومتطلبات القرن الواحد والعشرين الجديد مما يحمله من تحديات تقضى بمزيد من نزاهة الأداء الإدارى لتوسيع سبل التمويل وحدا لحركة توجه الأموال الوطنية للاستثمار بالخارج .

لذا سيركز موضوع البحث على مدى نزاهة القطاع المصرفى فى مجال ممارسة سياساته المالية المتعلقة بكل

توافر اعتبارات النزاهة فى إدارة هذه الأموال حفاظاً عليها والعمل على تمتيتها خاصة وأن معظم عواقب الفساد التنظيمية التى ترتكب تنتهى دائماً بنتائج مالية سلبية تضر بالعاملين أو بالمنظمة أو بالدولة وذلك من خلال صور عديدة كحرمان العاملين من المزايا النقدية لوقوعهم تحت وطأة العقاب بالخصم الكلى أو الجزئى لمستحقاتهم المالية أو بارتفاع التكاليف الكلية أو بتآكل رأس المال الوطنى .

## ٢/١ مشكلة الدراسة :

إن توفير خدمة مصرفية ناجحة يعد من الحتميات التى تقتضيها الأهداف التنموية للدول وذلك لفعالية الدور الذى تؤديه الوحدات المصرفية خاصة فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها :

**أولاً: القناة الحيوية التى تستقطب الأموال الزائدة لدى الأفراد والهيئات ، سواء كانوا مؤسسين للمصرف ( أى ملاكه ) أو عملاء له ( أى المودعين ) للاحتفاظ بها أو تمهيداً لردها بعد أجل بربح مناسب ( وهو ما يدخل نطاق القرارات التمويلية ) .**

**ثانياً: تقديم الائتمان من محصلة موارده المالية للمقترضين لأغراض الاستفادة بها من خلال تكلفة سنوية متفق عليها (\*\* ) ( وهو ما يدخل نطاق القرارات الاستثمارية ) .**

**ثالثاً: أهمية دورها فى مجال الخدمات المالية اليومية حيث كل من عمليات التحصيل والسحب للأموال ، وشراء**

(\*\*) وهذا بالنسبة لوضع النظم المصرفية ( خاصة التجارية منها ) المنتشرة فى معظم البلدان دون القلة منها كالمصارف الإسلامية ، التى تقوم على منهج المشاركة فى الأرباح والخسائر تبعاً لتعليمات الشريعة الإسلامية كما هو مطبق بمعظم مصارف السعودية .

من :

- البنك السعودي الأمريكي باعتباره ممول برأس مال مختلط وطني وأجنبي ( وسيشار إليه بالمصرف الأجنبي ) وبالنسبة لهذا المصرف يجدر الإشارة لنقطة وهى أن هذا النوع من المصارف والتي يساهم فى تكوين هيكلها التمويلية أموال أجنبية تتساق من بلدها الأصلية ( كأمريكا ) لبلد آخر مضيف ( كالسعودية ) لابد وأن يتوقع لها تحقيق عائد يناسب مخاطر استثمارها ببيئة مغايرة لبيئتها الأصلية تبعاً لطردية العلاقة الواجبة بين المخاطرة والربحية وهو ما لم يتحقق بهذا البنك كما أشارت معدلات الربحية السنوية .

فقد أفادت نتائج الحساب لمعدلات العائد المحققة أن المصرف الوطني الخاص يحقق توزيعات سنوية للأسهم المملوكة تزيد كثيراً عن مثيلاتها بكل من المصرفين الحكومى والأجنبى حيث بلغ متوسط ربحية السهم عن السنوات الثلاث الأخيرة بالمصارف الثلاث على التوالى ٤٨ ، ١١ ، ٢٥ ريال .

ويعد مثل هذا التفوق الملحوظ فى الربحية بأحد المصارف عن غيره مسألة فى حد ذاتها تستدعى الدراسة خاصة وأن هذه المؤسسات المالية رغم اختلافها فى نوعيتها تكوينها تشترك فى ظروف وعوامل اقتصادية وسياسية واحدة ، هذا فضلاً عما يعكس مؤشر الربحية من أهمية للمستثمرين سواء الحاليين منهم أو المرتقبين ، والوطنيين منهم أو الأجانب باعتباره ما زال محك الاختيار الأول عند المفاضلة بين مجالات الاستثمار البديلة ، من حيث مدى نورية تحقيقه وخلوه من المخاطر safety ، ومدى درجة استقراره خاصة عندما تكون الأموال المملوكة بمثابة مورد

- استقطاب الأموال من المولين ، وهو ما يتصل بالقرارات التمويلية التى تختص بتدبير الأموال .

- توظيف محصلة هذه الأموال لمصلحة أصحاب الأموال وهو ما يتصل بالقرارات الاستثمارية التى تختص بتوفير مجالات الاستثمارية .

- هذا بجانب الاتجاه الذى تأخذه المصروفات التى يتحملها المصرف تبعاً لقراراته المالية المتقدمة لما لها من تأثير مباشر على قدرته الربحية .

وعلى ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل فى محاولة التعرف على مستوى النزاهة التى يتم بها إدارة بعض وحدات القطاع المصرفى على اختلاف نوعية ملكية رأس ماله المكون له ( رأس مال وطنى مملوك للأفراد أو رأس مال وطنى مملوك للدولة أو رأس مال أجنبى مشترك لوطنى ) فى ظل ما أحدثته الكوكبة بتبعاتها الإيجابية والسلبية وقوفاً على نقاط القوة أو الضعف التى تعترى اتخاذ القرارات المالية خاصة إذا ما أخذ فى الحسبان الاختلاف البين فى ناتج القدرة الإيرانية للوحدات المصرفية السعودية الثلاث ذات الجسديات الرأسمالية المختلفة الثلاث والتى تمثلها المصارف التالية :

- شركة الزاجى المصرفية للاستثمار باعتبارها مملوكة برأس مال وطنى مملوك لأفراد ( وسيشار لذلك فى أجواء البحث التالية بالمصرف الخاص ) .

- بنك الرياض باعتباره ممول بخصه من رأس المال الحكومى ( وسيشار له بالمصرف الحكومى ) .

آدائها .

من أجل ذلك فإنه إذا لم تؤخذ مثل هذه التحفظات بعين الاعتبار بالدراسة الأكاديمية فسيؤثر ذلك سلباً على الاقتصاد القومي .

ومما يزيد من أهمية البحث هو مجال الدراسة التطبيقية التي لا تقتصر على المصارف الوطنية ، بل على نوع آخر وهو المصارف الأجنبية ، حيث أن البحث سيحاول التحرى بالدراسة العملية عن مزيد من الحقائق التي تترتب على انتقال رأس المال من بلد لآخر تبعاً لمقتضيات الكوكبة المستحدثة بتأثيراتها المختلفة <sup>(٨)</sup> .

وهكذا فإن هدف الدراسة يتمثل بشكل عام في إلقاء الضوء على مستوى الأداء المالي بهذا القطاع وهو ما لا يتحقق إلا من خلال النقاط التالية :

- تقييم القرارات المالية المختلفة سواء تلك المتعلقة بالتمويل أو بالاستثمار أو بالمصرفيات أو بالإيرادات أو بالتوزيع للأرباح .

- البحث عن أسباب الاختلاف في مستويات الأرباح الموزعة للأسهم بمصارف الدراسة .

- تقييم مدى نزاهة الإدارة في استخدام الرافعة المالية الناشئة عن أموال الودائع موضوع العمل المصرفي .

وتحقق ذلك سيتم من خلال الاسترشاد بأسس ومبادئ علوم الإدارة المالية والأساليب الكمية المتخصصة في تدعيم صنع واتخاذ القرارات الإدارية الضرورية لسفولي المصارف ، لساندهم على الإدراك بالتغيرات

حيوى لمعيشة أسرة كمكافآت نهاية المعاش أو حصة بيع ممتلكات ، هذا بالإضافة لما يعنيه رقم الربح للمحلل المالي كمدلول مالي يعكس مدى نزاهة الأداء فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ سياستي كل من تحصيل الإيرادات economic outcomes ، ودفع المصروفات economic costs أى كل من التصفقات الداخلة والآخرى الخارجة <sup>(٩)</sup> .

### ٣/١ هدف وأهمية الدراسة :

يعتبر توافر نظام مالي سليم من عوامل الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للدول ، فقد أثبت التاريخ مدى الدور الكبير الذي تلعبه النظم المالية في رخاء الدول ، وأيضاً ما قد تؤديه من اضطرابات اقتصادية واجتماعية ، كما سبق وحدث بأمريكا اللاتينية خلال أزمة الديون في الثمانينات <sup>(١٠)</sup> ، لهذا فإن الجهاز المصرفي كأحد آليات النظم المالي والذي يقع على عاتقه مهمة إتمام المعاملات المصرفية بنزاهة فائقة يستدعى الأمر إحاطته بالدراسة الموضوعية لتقييم مدى قوته ومتانته .

وحيث أن نتائج قياس الربحية المحققة في مصارف الدراسة أفادت بتفوق أحد المصارف عن غيرها في توزيعات الأرباح للأسهم ، فهذا الوضع في حد ذاته له أضراره التي قد تتمثل في احتمالات تحول أصحاب الأموال ( من مستثمرين وعلماء ) من المصارف ذات معدلات العائد المنخفضة للمصارف ذات معدلات العائد الأعلى ، مما يؤدي إلى حد مقدرتها على التوظيف الأمثل لمواردها المالية الأمر الذي يتسبب في حط مستوى ربحيتها ومن ثم إحداث ارتباك موضوعي في مستوى

التمويلية على الأصول المالية الصعبة التحول للنقدية illiquid والإصدار للأصول ذات الأجل القصيرة الاستحقاق رغم ما يسببه لها ذلك من مشاكل تتعلق بالسيولة ، ولذلك فقد أفادت نتائج هذا البحث بوجود عدم إتخاذ هذه المنظمات لقراراتها التمويلية بدون إجراء موازنة بين مديونياتها الحادة Severe debt وتكاليف الاستثمار التي تحملها لتجنب التكاليف العقيمة deadweight بقدر الإمكان (١٠) .

وهناك دراسة أخرى أشارت إلى مدى أهمية البنوك التجارية في مجال توفير الأموال المطلوبة للشركات التجارية المختلفة وبالأخص التي في طور الانصهار أو الانضمام M & A ، وبالأحرى في حالات الركود أو الفتر doldrums بالأسواق المالية ، حيث يزداد التنافس بين البنوك على تقديم التيسيرات المختلفة عند منع القروض لعملائها من الشركات مما يؤدي لحالات التفضة surfeit من جراء فتحها لباب السحب على المكشوف (١١) على مصراعيه وكتيجة للتوسع في التسهيلات المتعلقة بكل من فترات التسديد وجدولة استهلاك الديون ومعدلات الفائدة والفرامات الواجبة الدفع (١٢) .

الفساد : أجريت دراسات عديدة في شأنه وإن كانت بداية الاهتمام الجدي به جاءت في أوائل السبعينيات من خلال بحث قدم إطاراً نظرياً قيمياً عن الفساد وأسبابه مما جعل منه مدخلاً محورياً للاقتصاديين بصفة خاصة (١٣) ثم تبعه دراسات عديدة منها ما ينظر للفساد على أنه عملية أو نظام Corruption as a system له مدخلاته

العالمية المتلاحقة وكيفية التكيف معها خاصة في مجالات التقنية المستحدثة صموداً للمنافسات الدولية ، وما قد تمخضت عنه من تنوع ملحوظ في الخدمات المقدمة ، نتيجة للثورة الآلية وما أحدثته في عالم المصارف من إحلال التعامل بالنقود كوسيلة لتبادل المنافع بوسائل إلكترونية مثيرة أو عجيبة miracle electric رغم تكلفتها للمصرف ، هذا فضلاً عن التعدد والتنوع في نوع التسهيلات المقدمة كعدد مرات الاستخدام ، واللفة ، وسرعة الإنجاز ، والأمان (١٤) وهو ما يقضى بتوافر هياكل مصرفية محدثة ومتكاملة تقوى على دفع الخدمة المصرفية بعملياتها المختلفة من إيداع وإصدار واستثمار بشكل تطوري يسمح للفئات المختلفة من مستثمرين ومقرضين وعملاء سواء كانوا وطنيين أو أجانب بالاستفادة بها برفاحية عالية .

#### ٤/١ أدبيات الدراسة :

تعددت الكتابات في موضوعات الرافعة المالية والنزاهة والكوكبة وإن كانت قد جاءت بمدخل مختلف ، وسيوضح هذا الجزء أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت كل منها لتمييز الاختلاف فيما بينها وبين ما يستهدفه البحث محل الدراسة .

#### الرافعة المالية : أجرى بحث يؤكد أهمية موضوع

الرافعة المالية وخاصة في المنظمات المالية كالبنوك التجارية Commercial Banks ، وشركات التمويل Finance Companies ، وشركات التأمين Insurance Companies وقد أشارت هذه الدراسة إلى أن هذه المنظمات تعتمد في صياغة تكوينات هياكلها

على مستوى هذه النزاهة في استخدام أموال الغير المقبولة من خلال إجراءات التحليل المالي التي سيتم التعرض لها بالقسم الثاني من الدراسة .

#### ٥/١ فروض الدراسة :

نظراً للطبيعة المميزة للنشاط المصرفي والتي تتمثل في قبول الودائع والمدخرات إما للاحتفاظ بها تحت الطلب أو لإعادة توظيفها بربحية ، فإن معدلات الربحية الشرعية التي يتم الاتفاق عليها بين كل من الطرفين ( المصرف والمودع أو المصرف والمقرض ) تتأثر باعتبارات عدة بعضها : خارجية وهي التي ترجع للتغيرات الاقتصادية المحلية والدولية في المقام الأول ومن ثم فهي عادة ما تخرج عن نطاق تحكم الإدارة وذلك كالتغيرات في القيمة الزمنية للنقود وتغير أسعار الاستيراد المواد ، والأخرى داخلية ، وهي التي تكون مرهونة بمدى كفاءة الجهاز الإداري للمصرف ( أحد شقي النزاهة ) على التخطيط للسياسات المصرفية المتعلقة بالرفع المالي أو السيولة أو منح الائتمان .

لهذا فإن اتجاه الدراسة يسعى لمحاولة تحديد الأسباب المباشرة التي لها تأثير على حركة التدفقات النقدية الداخلة ( الإيرادات ) والخارجة ( المصروفات ) بكل من مصارف الدراسة .

ومن ثم فإن فروض الدراسة تبعا لأجزاء البحث هي على التوالي :

#### الفرض الأول :

تزداد كفاءة سياسة الإيداع ( الرفع المالي ) بالمصرف

( أسبابه ) وله مخرجاته ( سلبياته ) التي لا يمكن معالجتها إلا بالقوانين الصارمة والرقابة الداخلية والخارجية <sup>(١٤)</sup> ومؤكداً أنه أمر واقع في بيئة الأعمال يجب محاربته ليس على المستوى الوطني فقط ، بل وعلى المستوى الدولي ، وذلك لتقليص تكاليفه المرتفعة التي لا تناسب الموارد المالية المحسودة ، وبالأحرى بالدول النامية .

#### نزاهة الأداء : ويشار في هذا الشأن لأحدث

الدراسات التي تؤكد وتركز <sup>(١٥)</sup> على أهمية توافر عناصر النزاهة الإدارية في المنظمات لتدعيم حركة التنمية الاقتصادية للاستثمار سواء في المنظمات الكبيرة أو الصغيرة ، أو في المنظمات الحكومية أو غير الحكومية ، وهو ما لا يتأتى إلا بالحد من الفساد الذي هو بمثابة مرض مزمن endemic يعوق فرص الربحية المنشودة ، ولذا يجب أخذه بعين الاعتبار ليكون محل تصدى ومكافحة من الأضرار التي يسببها للأعمال التجارية بشكل عام .

من جملة العرض للدراسات المتقدمة يتبين أن كثير من المصارف العالمية تتجه نحو التوسع في توفير التيسيرات قصيرة الأجل عن الطويلة الأجل لعمالها ، بفتح باب السحب على المكشوف رغم ما يسببه ذلك من مشاكل سيولة في هيكلها المالية وهو ما يمثل أحد مظاهر الفساد التشغيلي ، لما يعنيه ذلك من عدم توافر عناصر نزاهة الأداء المالي في توظيف الودائع المصرفية ، وهو ما سيحاول البحث أن يتحقق منه بالقطاع المصرفي السعودي بوحده الوطنية والمشاركة الأجنبية للوقوف

المتعذر على المصارف الوطنية أن تعمل بعيداً عن تلك الأجواء المستحقة بون التأثير بذلك ، حيث قد تخللت رؤوس الأموال الأجنبية الملكية الوطنية فامتثل النظام المصرفي السعودي لهذه التغييرات ( لا إرادياً إن جاز التعبير ) فأصبح يشمل على ثلاثة أنواع من المصارف هي :

- المصارف الوطنية المملوكة بالكاملها للأفراد وهي المؤسسة برأس مال سعودي مثل شركة الراجحي المصرفية للاستثمار .

- المصارف الوطنية المملوكة للدولة وهي المؤسسة بحصة من رأس مال حكومي كبنك الرياض .

- المصارف الدولية وهي المؤسسة بحصة من رؤوس الأموال الأجنبية إلى جانب الأموال الوطنية كالبانك السعودي الأمريكي .

ومجتمع البحث يتسع لهذه الأنواع من المصارف ، وأما عن مبررات الاختيار بهذه الكيفية فذلك مرجعه الاعتبارات (١٧) التالية :

- تعد شركة الراجحي المصرفية للاستثمار بمثابة المؤسسة الرائدة في المملكة ، حيث تقوم بممارسة الأعمال المصرفية من خلال رأسمال وطني عن طريق مضاربات شرعية عديدة داخل وخارج المملكة مع تطبيقها للنظم المصرفية الآلية الحديثة ( البالغ عددها ١٣ نظاماً ) بمختلف فروعها ، هذا إلى جانب انتشارها بفرعيتها الرجالي والانسائي ( إلتزاماً بالأحكام الدينية ) عن غيرها من المصارف الأخرى فقد بلغ عدد الفروع الآن نحو ٣٦٠

الوطني الخاص عنه بكل من المصرفين الحكومي والأجنبي .

#### الفرض الثاني :

تزداد كفاءة سياسة الإقراض للغير ( الائتمان ) بالمصرف الخاص عنه بكل من المصرفين الحكومي والأجنبي .

#### الفرض الثالث :

تساهم زيادة السيولة في زيادة ربحية المصرف .

#### الفرض الرابع :

يزداد الاهتمام بالتخطيط للإيرادات بالمصرف الخاص منه بكل من المصرفين الحكومي والأجنبي .

#### ٦/١ القطاع المصرفي السعودي (وعينة الدراسة) :

يتكون القطاع المصرفي العامل في المملكة العربية السعودية من إحدى عشر مصرفاً والبالغ عند قروعه نحو ١٣٠٠ فرعاً وبإجمالي رأس مال واحتياطيات نحو ٢١٩٢٪ ( حتى عام ١٩٩٨ ) من رأس المال المصرفي الدولي وهي تعد أعلى نسبة في العالم مقارنة بالنسبة المحددة من قبل لجنة بازل ( وهي ٨٪ ) التابعة لبنك التسويات الدولي (١٨) .

ونظراً لأن الممارسات التجارية تتم بين معظم بلدان العالم الآن من خلال المعاهدات والاتفاقيات الدولية كمنظمة التجارة العالمية ( الجات سابقاً ) من منطلق الانفتاح الذي يجتاح الأسواق والأنظمة الوطنية لتحويلها لسوق واحد واسع ذات نظام اقتصادي موحد ، بات من

يتمثل مصدر المعلومات المالية اللازمة في كل من القائمتين الماليتين الميزانية الموحدة باعتبارها الأساس في تقييم سياسات الإيداع (الرفع المالي) والإقراض والسيولة، وقائمة الدخل الموحدة باعتبارها الأساس في تقييم سياساتى التحصيل والإنفاق وما يستتبعهما من مخرجات نهائية (الإيرادات).

وقد شمل القياس والتحليل المالي السنوات الست الأخيرة من ١٩٩٢/٦/٣٠ - ١٩٩٨/٦/٣٠ وهى كما يبدو مدة زمنية تسمح بتكوين سلسلة زمنية (١٨) تكفى لفحص وتقييم اتجاهات نتائج القياس بموضوعية بالقطاع المصرفى .

#### القسم الثانى

#### إجراءات ونتائج التقييم المالى لنموذج ومصروفات مصارف الدراسة

١/٢ تمهيد (هيكل التمويل - الرفع المالية) :

#### هيكل التمويل :

يختلف هيكل التمويل Capital structure فى منظمة الأعمال القائمة عنه بالمنظمة التى فى مرحلة التأسيس ، وكذلك نفس الأمر فى المنظمات الكبيرة عنه بالمشروع الأصغر .

ويعز ذلك لأن كل من المنظمات الصغيرة والأخرى التى فى بداية مرحلة تأسيسها ، تكون الأموال الذاتية فيها هى أساس مكونات هياكلها التمويلية ، ولكن بنمو نشاط المنظمة وتوسعها لم يلبث أن يأخذ هذا هيكلها

فرعاً ، هذا بالإضافة إلى امتداد خدماتها خارج المملكة مثل بريطانيا وإندونيسيا والسودان .

- البنك السعودى الأمريكى وهو يعد المصرف الأول الأجنبى فى المملكة العربية السعودية الذى تأسس برأس مال مختلط ( حيث تصل نسبة مشاركة رأس المال الوطنى فيه الآن ٧٠٪ بينما الأمريكى منه نحو ٣٠٪ ) ويرجع تاريخ نشأته لعام ١٩٩٥ ميلادية حيث جاء إمتداداً لقرعى سيتى بنك الذين كان مقرهما جدة (١٩٥٥) والرياض (١٩٦٦) ، ويوفر هذا البنك العديد من الفروع التى تنتشر داخل المملكة ( نحو ٤٤ فرعاً ) وخارجية كقرع لندن ( بريطانيا ) واسطامبول ( تركيا ) ولوكسمبورج ( سويسرا ) ، هذا إلى جانب توفيره لنحو ٨٤ جهازاً للصراف الإلكتروني منها ٢١ جهازاً للصراف الإلكتروني بالسيارات .

- أما بنك الرياض فهو يعد المصرف العريق والوحيد الذى تشارك الحكومة السعودية فيه بأكبر حصة عن غيره من المصارف حيث بلغت نسبة مساهمتها فيه نحو ثلث رأس ماله منذ نشأته عام ١٩٥٧ م .

#### ٢/١ أسلوب البحث :

تعتمد الدراسة التطبيقية على بعض الأساليب الكمية كالنسب والمتوسطات بالإضافة للانحدار البسيط Simple regression والمتعدد multiple بواسطة التشغيل الآلى للبرنامج الإحصائى SPSS لحساب معدلات الارتباط Correlation Coefficient بين متغيرات الدراسة ، وذلك كالكوات أساسية لقياس وتوضيح مدى العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة .



اقتراح وسائل علاج الفشل ( means of prepack - aged bankruptcy ) التى تعدها بيوت الخبرة التى قد أصبحت تكلفتها الآن أرخص ( cheap ) نسبياً كثيراً عن تكلفة الطرق التقليدية التى تتبع فى مثل تلك الظروف<sup>(١٩)</sup> .

#### الرافعة المالية ( ومحددات استخدامها ) :

والأعمال التجارية بكافة أشكالها تعتمد على التمويل الخارجى وإن كان ذلك بنسب متفاوتة ، وتعرف محصلة هذا المصدر بالرافعة كعقاب لتعبير ( gearing ) كما هو متبع فى بريطانيا أو تعبير ( Leverage ) كما هو متبع بأمريكا<sup>(٢٠)</sup> وذلك لما تحققه هذه المحصلة من رفع فى الأرباح يتحول ألياً ومباشرة - translated to invested funds مستحقين من حملة الأسهم<sup>(٢١)</sup> .

#### تعبير الرافعة المالية financial leverage

يشير إلى الاستعانة بأموال الغير التى تقضى اعتبارات النزاهة الإدارية بتوليد أرباح مناسبة منها تلى بدفع تكلفتها الثابتة عنها أولاً وتحقيق عائد صافى للملاك ثانيةً .

والرفع المالى تأثير مباشر على حساسية الربح وتقلباته من ارتفاع وانخفاض ، وهناك مؤشرات عديدة لقياسه كنسبة المديونية لإجمالى الأموال ونقطة التعادل ونسبة الأرباح قبل الفوائد للأرباح الصافية وهى كلها تقيد فى مجال الحكم على المستوى الذى يدار به هذا الرفع وإذ ذلك تعد هذه الأدوات ضرورية للتخطيط له .

ورغم هذه التحفظات التى تعتري موضوع الاستدانة

إتجاهه نحو النمو والتبدل لاستعانتها بمصادر تمويلية أخرى تتمثل فى كل من :

- الأرباح العادية وغير العادية المحققة فى شكل أرباح مبقاة أو احتياطات نظامية .

- الاستدانة من الغير ( بشكل غير مباشر ) من خلال التوسع فى الشراء الأجل للمواد أو تأجيل السداد للالتزامات الجارية فى مواعيدها كالمضارب أو التوقف الوقتى عن توزيع الأرباح الواجبة على مستحقيها .

- الاقتراض ( المباشر ) بإصدار السندات ، أو اللجوء للمؤسسات المالية المتخصصة للتعاقد على قروض ذات أجال مختلفة بحسب شدة الاحتياج ومدة وشروط وتكاليف وأساليب سدادها .

لهذا تقضى السياسة المثلى لهيكل التمويل كما تقيد مراجع الإدارة المالية المتخصصة بأفضلية عدم زيادة نسبة القروض ( بكلا نوعيها المباشر وغير المباشر ) فى الهيكل التمويلي عن ٥٠٪ ومرد ذلك هو حماية المنظمة من تحمل مصروفات الفائدة ، ومن ثم التعرض لآزق التخلف عن السداد فى التواريخ المحددة لاحتمالات عدم توافر اعتبارات السيولة المناسبة كماً ونوعاً ( التى يطلق عليها العسر النقدي insolvency ) التى تسبب فى أزمات مالية financial distress ينتج عنها نتائج سلبية تتفاوت درجاتها ما بين التدمير النهائى للمصرف حيث فناءه من عالم الأعمال أو مزيد من الارتباكات التى قد تصل لحد الفشل المالى إذا ما تعذر سرعة إيقافه أو علاجه بمعاونة جهات خارجية قادرة كالتدخل الحكومى ، أو الاستعانة ببرامج الحزم الجاهزة المتخصصة فى

التطبيقية بأن المنشآت ذات المنتجات المتميزة تكون أكثر عرضة للانهايار vulnerable بسبب الأزمات المالية التي قد تنشأ عن توسعها في استخدام الرفع المالي لما يتبعه من تكاليف غير اقتصادية بسبب توسعها في الإنفاق على عمليات البحث والتطوير -research & develop- ment اللازمة للحفاظ على مستوى تميز منتجاتها .

إن هذا الوجه السلبي الناجم عن الاستعانة بالرفع ليس مقصوداً به المنظمات الصناعية فحسب ، بل المنظمات الأخرى التي تفرط في استخدامه دون التقيد بحدوده الواجبة ، مما يجعل اللجوء إليه يجب أن يكون لمرحلة مؤقتة بحسب ظروف المنشأة الاقتصادية حتى تنتظم أمورها وتستقر ربحيتها ، وعندئذ يكون توقفها عن الرفع كلياً أو جزئياً أمراً ممكناً تبعاً لحصيلة الزيادة المحققة في الأموال الذاتية المتولدة (٣٣) ، وبهذا يتبين أن الإدارة بشكل عام في كل من حالتى التمويل بالرفع أو بونه يجب أن تحرص دائماً على أن تمارس أعمالها في ظل هيكل تمويلي اقتصادى مريح خالى من المخاطر بقدر الإمكان .

إلا أن الوضع يكاد يختلف بالقطاع المصرفى فهو يزداد تعقيداً مقارنة بكل من حالتى المرافق والصناعة ، وذلك باعتبار أن الجزء الأكبر من هياكله التمويلية تتكون من الرافعة أي من أموال العملاء المودعين نظراً لنشاطه والذي يقضى بقبول مخدراتهم دون حد معين مما يتسبب له فى مشكلة زيادة الأموال المتاحة لديه من إمكانيات تدبيره لفرص إستثمارية اقتصادية تكفل الوفاء بأعباء الفائدة الثابتة الواجبة لأصحاب الودائع ذات الطبيعة الاستثمارية .

من الغير كمصدر للتمويل إلا أن المنظمة تلجأ لهذا المصدر بشكل عام لسببين :

- أحدهما اضطرارى باعتبار أن الواقع العملى يشير دائماً إلى أن الإدارة كثيراً ما تجد نفسها فى حاجة ماسة للاقتراض لعدم كفاية أموالها المملوكة للإنفاق على متطلبات دوراتها التشغيلية ( من شراء وإنتاج وتسويق ) بصفة منتظمة فى الوقت المناسب وبالمبلغ اللازم .

- والآخر رغم أنه قد يبدو من الوهلة الأولى إنه اختياري لصلته بالمزايا الكسبية الإضافية المتوقعة إلا أنه فى مضمونه يعتبر اضطرارياً أيضاً وذلك لإشباع رغبات أصحاب الأموال الحاليين ولإجذاب ثقة المستثمرين المرتقبين .

وتفسير ذلك مربوده مصروف الفائدة الإضافى الذى يزيد من جملة المصروفات السنوية التى تقلل من الضريبة المستحقة ، وبالتالي ترفع أرباح الملاك وذلك كله من خلال تحفظ رئيسى مضمونه وجوب تفوق معدل عائد الاستثمار عن معدل تكلفة الاقتراض وإلا انقلبت تلك الميزة المستهدفة لضرر بالغ يورثى بربحية السهم ومن ثم القيمة السوقية للمنشأة .

لهذا لا يعيب المنظمات المختلفة أن تزيد من اتجاهاها نحو استخدام الرفع المالى طالما تتمتع بقدر من الثبات سواء فى حجم أنشطتها أو فى حجم أرباحها كما هو الحال بالقطاعات الخدمية ومنها المرافق العامة ( الكهرباء والتليفون ) ، حيث لا يكون للرفع تأثير على ربحية أسهمها تبعاً لما قد أشارت إليه أحد الدراسات (٣٤)

- إمكانية توجيه التمويل للاستثمار طويل الأجل بالتوسع في القروض ذات الأجل الطويلة تطبيقاً لمنهج مطابقة آجال قرارات التمويل المختلفة لآجال قرارات الاستثمار المناظرة .

وعلى الرغم من أن اللجوء لاستخدام أموال الرفع أمر متاح لمعظم المنظمات إلا أن هناك عوامل عديدة تحكم ذلك منها :

- حجم المنظمة ، فالمنظمات الأكبر تكون فرصة استخدامها للرفع ( بإصدار السندات أو الاقتراض ) أكبر عن مثيلاتها من المنظمات الأقل حجماً لتوافر اعتبارات هيئتها الكاملة على أعمالها من التدخلات الخارجية التي قد تصحب إصدارها للأسهم الممتازة مثلاً .

- نوع وطبيعة الأعمال موضع النشاط الممارس ، فهناك من الأعمال ما تكون دورتها النقدية سريعة كالأنشطة التجارية والخدمية القائمة على الشراء والبيع مما يسمح بالتوسع في استخدام الرفع المالي قصير الأجل مقارنة بالأعمال ذات الدورة النقدية البطيئة ك بعض الأعمال الصناعية والزراعية مما يقضى باستخدام الرفع طويل الأجل .

- الشكل التنظيمي للمنظمة : تعتبر منظمات المساهمة من أكثر الأشكال القانونية التي تسمح باللجوء للرفع المالي لانفصال الإدارة عن الملكية بعكس الحال بالنسبة للمنظمات الفردية التي تتشدد في استخدامها للرفع لضمان السيطرة على شؤون أعمالها باستثناء حالات الضرورة القصوى .

لهذا يعتبر استخدام الرافعة بمثابة سلاح ذو حدين ، فالتوسع في استخدامها يعرض المصرف لمخاطر تكاليف العجز عن سداد الأموال لأصحاب الودائع في المواعيد المحددة مما يسفر عن سوء سمعته ومن ثم إفلاسه ، أما التدنى في استخدامها وهو أمر مستبعد يعنى عدم إمكانية استغلال الفرص الاستثمارية الربحية المتاحة مما قد يتسبب في تقليل فرص زيادة الربحية التي تؤثر على القيمة السوقية للمنشأة بالانخفاض .

وعلى الرغم من كل ذلك فإن الاستعانة بأموال الرفع تعد من عموم مصادر التمويل التي تلجأ إليها المنظمات ، ولذلك بات هذا المصدر يحظى بتشجيع حكومات الدول له حتى أن انتشار استخدامه أصبح ملحوظاً بالدول الصناعية الكبرى مثل :

\* الولايات المتحدة الأمريكية التي أصبحت بنوكها التجارية commercial banks تفالى في تمويل منظمات الأعمال المختلفة فيها (٢٤) .

\* اليابان وهي التي أصبحت حكوماتها تشجع منظماتها المالية ( كالبانوك ) للقيام بتمويل منظمات الأعمال الصناعية والتجارية بالقروض لما يحققه ذلك من مزايا مختلفة تتمثل في : (٢٥)

- استقرار إيرادات العمليات التشغيلية المحققة .  
- زيادة الربحية وبالتالي القيمة السوقية للأسهم المملوكة .

- حماية المنظمة من التعرض للفشل does not have to lead to bankruptcy .

ومما لا شك فيه تختلف أموال هذه الودائع رجوعاً لطبيعتها ، إلا أنه بشكل عام يمكن التمييز بين عدة أنواع منها تبعاً للمعايير المختلفة ، كمعيار نوع القطاعات المستفيدة من الخدمات المصرفية أو معيار نوع النشاط الذي يمارسه المودعين أو معيار الفترة الزمنية التي تستغرقها الوديعة بالمصرف .

ويعد المعيار الأخير ( الأساس الزمني ) أكثر هذه المعايير استخداماً بالمصارف بدليل انتهاجها له محاسبياً في تبويب بنود الحسابات الختامية الدورية وعلى الأخص قائمة الميزانية .

**وتنقسم الودائع بشكل عام إلى نوعين أساسيين هما :**

- **ودائع آجال غير محددة :** وهي الحسابات الجارية التي يمكن للمودع طلب سحبها كلها ، أو رد جزء منها في أى وقت يتراسى له دون إخطار مسبق للمصرف ، ولذلك فهي تكون أكثر خطورة له لما تسببه هذه الودائع من ضياع لفرص التشغيل في مجالات إستثمارية مربحة وصعوبات في توفير غطاء سيولة كاف لمواجهة متطلبات السحب غير المحددة الأجل .

- **ودائع آجال محددة :** وهي التي لا يجوز للعميل طلبها أو رد جزء منها قبل حلول تاريخ استحقاقها المتفق عليه وإلا كان الصرمان الكلى أو الجزئى من الفائدة المتفق عليها ، لهذا فإن هذا النوع من الودائع يكون أكثر مناسبة للعميل لكل من المصرف والعميل وحتى للاقتصاد الوطنى لما تتيحه للمصرف من إمكانية استغلال أموال المودعين في مجالات إستثمارية خلال فترة الأجل المتفق عليها الأمر

(\*) وبالنسبة للتحقق من فروض البحث الإثبات ، فإن الدراسة التطبيقية ستم بالاعتناء على متغير في كل فرض ، واستبعاد العوامل الأخرى من الصبيان ، رغم المأخذة على ذلك لاعتبارات القياس والمقارنة وتفسير النتائج .

- **مخاطر الأعمال Business risk المنظمة ،**  
وهذه المخاطر تنشأ عن عدم الاستغلال الاقتصادي المناسب للمصرفيات الثابتة والتي منها مصروفات الفوائد الواجبة على أموال الغير ، الأمر الذى يقلل من إمكانية تحقيق مزيد من الأرباح لتحول المنظمات دون الكفاءة عن الاتجاه لأموال الرفع تجنباً للمخاطرة .

- **أسعار فوائده الرفع المالى كواحد من حزمة القروض والسندات والأسهم الممتازة ،** فانخفاض الفوائد عليه يكون دائماً دافعاً لاستخدام التمويل .

- **الظروف الاقتصادية السائدة من ركود ونمو واستقرار وإزدهار والأخرى المتوقعة في المستقبل القريب ،** فكلها تؤثر على قرارات استخدام الرفع المالى من عدمه لما لهذه الظروف من تأثير على مستويات الربحية المتوقعة وبالتالي على مدى المقدرة على سداد تكلفته .

**٢/٢ تقييم السياسة المصرفية للإيداع ( الرفع المالى ) :**

فرض (\*\*\*): **تزداد كفاءة سياسة الإيداع ( الرفع المالى ) بالمصرف الفاض عنه بكل من المصرفين الحكومى والأجنبى .**

**١/٢/٢ الودائع المصرفية ( أنواعها وأهميتها ) :**

يعد قبول ودائع المذخرين أحد المهام الرئيسية للمصارف ، وتؤول أهمية هذه الودائع إلى أنها المصدر التمويلي الأول الذى يعتمد عليه المصرف في ممارسة عملياته التشغيلية المختلفة .

(\*\*) وبالنسبة للتحقق من فروض البحث الإثبات ، فإن الدراسة التطبيقية ستم بالاعتناء على متغير في كل فرض ، واستبعاد العوامل الأخرى من الصبيان ، رغم المأخذة على ذلك لاعتبارات القياس والمقارنة وتفسير النتائج .

ويتبين من الأرقام الواردة بالجدول رقم (١) ما يلي :

- يبلغ متوسط نسبة ودائع الأفراد في المصارف الثلاث الوطني والحكومي والأجنبي تبعاً ٨٢٪ ، ٦١٪ ، ٨٠٪ بينما تصل نسبة ودائع البنوك الأخرى على التوالي ٣٪ ، ٢٦٪ ، ١١٪ وبالتالي فإن متوسط نسبة الرفع المالي (حاصل مجموع أرصدة الأفراد والبنوك) تصل ٨٥٪ ، ٨٧٪ ، ٩١٪ .

- يشير الارتفاع في نواتج نسب الرفع المحققة إلى مدى اعتماد المصارف في تكويناتها التمويلية على محصلة أموال الرفع المودعة من الغير يليها محصلة الأموال المملوكة لها (وإن كانت بشكل هامشي إن جاز التعبير) وهو على خلاف ما يكون عليه بمنظمات الأعمال التجارية والصناعية الأخرى حيث يكون للتمويل الذاتي وزناً نسبياً

الذي يخدم أغراض الربحية بشكل أفضل مقارنة بالودائع تحت الطلب .

وبالتالي للوقوف على مدى كفاءة سياسة الإيداع بمصارف الدراسة ستطبق خطوات التحليل المالي الموضحة تبعاً .

#### ٢/٢/٢ اتجاه تطور نسب ودائع الرفع المالي :

يعكس الجدول رقم (١) نسب الرفع بشكل تفصيلي (أرصدة العملاء من الأفراد ، وأرصدة البنوك الأخرى) بكل من المصرف الخاص (الراجحي) والمصرف الحكومي (الرياض) والمصرف الأجنبي (السعودي الأمريكي) خلال سلسلة الدراسة التطبيقية (١٩٩٣ - ١٩٩٨) .

جدول رقم (١)  
اتجاه تطور نسب الودائع (الرفع المالي)<sup>(٣)</sup> وعلاقتها بربحية السهم

البنوك	المصرف الخاص				المصرف الحكومي				المصرف الأجنبي			
	أرصدة أفراد	أرصدة بنوك	الرفع المالي	السهم (ريال)	أرصدة أفراد	أرصدة بنوك	الرفع المالي	السهم (ريال)	أرصدة أفراد	أرصدة بنوك	الرفع المالي	السهم (ريال)
١٩٩٣	٨٢٪	٥٪	٨٧٪	٣٥	٢٩٪	٨٦٪	١٥	٧٩٪	١٣٪	٩٢٪	٢٥	٢٥
١٩٩٤	٨٢٪	٤٪	٨٦٪	٤٠	٢٠٪	٨٧٪	١٢	٧٦٪	١٥٪	٩١٪	٢٥	٢٥
١٩٩٥	٨١٪	٤٪	٨٥٪	٥٠	٢٩٪	٨٧٪	١٥	٨٠٪	١٠٪	٩٠٪	٢٥	٢٥
١٩٩٦	٨٢٪	٣٪	٨٥٪	٦٠	٢٣٪	٨٧٪	١٥	٨٢٪	٦٪	٨٩٪	٢٧	٣١
١٩٩٧	٨٣٪	٢٪	٨٥٪	٦٠	٢٣٪	٨٧٪	٩	٨٠٪	١٠٪	٩٠٪	٣١	٣١
١٩٩٨	٨٣٪	٢٪	٨٥٪	٣٥	٢٣٪	٨٧٪	١٠	٧٩٪	١١٪	٩٠٪	١٨	١٨
المتوسط	٨٢٪	٣٪	٨٥٪	٤٥	٢٦٪	٨٧٪	١٢	٨٠٪	١١٪	٩١٪	٢٥	٢٥

(٣) تحسب نسبة أو درجة الرفع بقسمة إجمالي الأصول (الودائع) على إجمالي هيكل التمويل .

توزيعات السهم خلال سنوات الدراسة والاستقرار النسبي لنسب الرفع من سنة إلى أخرى .

ويجدر الإشارة إلى تحفظ أساسي بصدد قيمة الارتباط الناتجة حيث يمكن اعتبارها غير موضوعية بدرجة كبيرة لمضاغفة المصرف لعدد أسهمه لعام ١٩٩٨ لثلاثة أضعاف ما كانت عليه بالسنوات السابقة ، مما أسفر عن تخفيض نصيب السهم من التوزيعات ، ولذا فإنه بإعادة حساب نصيب السهم من التوزيعات بالقيمة الواجبة وهي ٧٥ ريال بدلاً من ٢٥ ريال تتغير قيمة ٢ وتصيب ٨٠ . أى قوية وهو ما أكدته الحساب ٠ فقد بلغت قيم ٢ ٩٠ ) باستبعاد هذه السنة من الحساب ، ومن ثم تحول العلاقة الإحصائية للطردية بين متغيري الدراسة من ضعف إلى قوة (وهو الأوقع في ظل التحفظ المتقدم) .

**المصرف الحكومي** ، وتشير قيمة ٢ المحسوبة إلى انخفاضها أى إلى ضعفها باعتبارها لم تتجاوز ٤٠ . وذلك للتفاوت الملحوظ في التوزيعات السنوية للأرباح رغم استقرار نسب الرفع خلال سنوات الدراسة .

**المصرف الأجنبي** ، وتشير قيمة ٢ المحسوبة لهذا المصرف إلى مدى انعدام العلاقة بين متغيري الدراسة وذلك للانخفاض الملحوظ في الناتج الذي لم يتجاوز ١٠ . رغم التوسع في استخدام أموال الرفع مقارنة بالمصرفين السابقين .

إلا أنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن الأمر ليس بهذه الحدية بهذا المصرف لأن هناك أيضاً ثمة تحفظ بالنسبة لربحية أسهمه في عام ١٩٩٨ ( مثل المصرف الخاص ) فقد اضطر إلى مضاعفة عدد أسهمه المملوكة لظروف

أكبر فيها يكاد لا يقل عن ٥٠٪ من إجمالي التمويل ، ولكن يمكن إرجاء ذلك بالقطاع المصرفي كما سبق الإشارة لذلك لطبيعة نشاطه والذي يقوم على قبول الودائع .

- أما عن اتجاه علاقة نسب الرفع المالي بنصيب السهم من توزيعات الأرباح السنوية ، فيلاحظ من الجدول السابق أنها متفاوتة بين الارتفاع كما هو الحال بالمصرف الخاص حيث بلغ نصيب السهم من الربحية ٤٥ ريال في المتوسط عند درجة رفع ٨٥٪ ، والانخفاض كما هو الحال بالمصرف الحكومي حيث بلغ متوسط ربحية السهم ١٢ ريال عند نسبة رفع أكبر وهي ٨٧٪ في المتوسط .

وهذا التفاوت في توزيعات الأرباح يستدعي وقفة تشخيصية خاصة وأن نسب الرفع تكاد تكون متقاربة ، كما هو واضح بين المصرف الخاص والمصرف الحكومي ، لذلك يتطلب الأمر عقد علاقة إحصائية (معامل ارتباط ٢) لتفسير اتجاه العلاقة بين الرفع كمتغير مستقل وتوزيعات السهم كمتغير تابع خلال السلسلة الزمنية للدراسة ، ( وقد استعان البحث ببرنامج في حساب معاملات الارتباط ) .

وبحساب معامل الارتباط ٢ كبا هو موضح لنهاية الملحق (١) يتبين التالي :

**المصرف الخاص** : يحقق علاقة طردية غير قوية بين متغيري الدراسة حيث بلغ ناتج الارتباط فقط ٤٠٠٠ ، وهي قيمة منخفضة عن الحد المحايد ٥٠٠٠ بما يستدل منه على ضعف الارتباط بين المتغيرين رغم الاطراد الواضح في

الاتزان في قراراتها المتبعة باستخدام الرفع المالي بالقدر الذي يساهم في ضغط المصروفات الإضافية الثابتة المتمثلة في كل من مصروف الفائدة المستحقة للمودعين ومصروف أقساط التأمين ضد المخاطر المالية لتحقيق مستوى ربحية آمن ومجزى يفوق معدل تكلفة الأموال<sup>(٦)</sup> ، لأهداف تحويل الفرق الموجب بين المعدلين لمصلحة الملاك مباشرة .

وهكذا يكون ثبت فرض الدراسة الأول بأن الرفع المالي ليس بالمتغير المباشر والوحيد لزيادة أو تقليل ربحية السهم المملوك ، وهو ما يقضى باستكمال التحليل مع مزيد من المتغيرات أي سياسات مصرفية أخرى كما يتضح تباعاً .

## البقية في العدد القادم

تتعلق باندماجه مع مصرف آخر ( السعودي المتحد ) مما أثر على نصيب السهم من التوزيعات بالانخفاض ، ولهذا فإنه بإعادة الحساب على أساس عدد الأسهم في السنوات السابقة يصبح نصيب السهم ٣٦ ريال بدلاً من ١٨ ريال وبالتالي تتغير قيمة ٢ إلى ٤٠ ، وسواء في هذه الحالة ( أو حتى باستبعادها من الحساب ) وفي كل الأوضاع تشير النتائج إلى ضعف العلاقة بين متغيري الدراسة المعنيين .

وعلى ذلك يخلص إلى أن عدم المغالاة في الرفع المالي يعتبر أحد العوامل التي تدخل في تحسين الربحية ، وبالأخص في القطاع المصرفي وأن التوسع في أرصدة الودائع المقبولة لا غبار عليه طالما ذلك مصحوباً بتخطيط مسبق بشأن تدبير مجالات استثمارية ذات معدلات ربحية مناسبة ، وعلى ذلك تقضى آليات النزاهة الإدارية بوجوب

# حدود مسئولية مراقب الحسابات في ظل نظام الخصخصة

إعداد : دكتور / الفونس ميخائيل بسخرون  
عضو هيئة التدريس بالمعهد العالي لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات  
والمحاسب القانوني

## « القوائم المالية »

### مقدمة :

والعرض للبيانات المحاسبية في المشروعات التجارية على اختلاف أنواعها طبقاً للمبادئ والأساليب الفنية المحاسبية التي تطورت ولا زالت تتطور كنتيجة حتمية لاتساع نطاق المحاسبة المالية وازدياد الحاجة إليها في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي<sup>(١)</sup>.

وتعد القوائم لخدمة أغراض مختلفة متعددة مع تميزها بالمرونة الكافية لتتلاءم مع احتياجات المجتمع المتغيرة - ففي المجتمع الرأسمالي تعمل على خدمة أصحاب المشروع وحفظ حقوق الدائنين وسنداً لإجراء التوزيعات لأصحاب المشروع ، كما تعتبر أداة لتقديم المعلومات لفئات المستثمرين الحاليين والمتوقعين كما أنها لازمة للمجتمع الإشتراكي لخدمة التخطيط إليها

يطلق لفظ قائمة مالية Financial statement على أى عرض للبيانات المالية المستخرجة من السجلات المحاسبية ، إلا أن العرف المحاسبى قد جرى على إطلاق لفظ القوائم المالية على ثلاث قوائم رئيسية هى قائمة المركز المالى وقائمة الأرباح وقائمة مصادر وأوجه استخدام الأموال<sup>(٢)</sup>.

### الفصل الأول

#### القوائم المالية المحاسبية

تعتبر القوائم المالية المحاسبية أداة من أدوات التعبير



واستحداث أهداف إجتماعية من قبل المجتمع الرأسمالى .

وبتطور الزمن وظهور الشركات المساهمة وظهور الشخصية المعنوية المستقلة عن شخصية أصحاب المشروع وما صاحب ذلك من نظريات علمية أثرت بصورة مباشرة على القوائم المالية بحيث كانت هذه القوائم دائماً إنكساراً للنظريات العلمية والاحتياجات العملية التى صاحبت هذه النظريات .

#### القوائم المالية فى المجتمع الرأسمالى :

وتهدف القوائم المالية فى المجتمع الرأسمالى إلى التعبير عن وجهة نظر أصحاب المشروع ، فالاهتمام هنا ينصب على أموال أصحاب المشروع وحقوقهم وزيادة فى هذه الحقوق التى تمثل ربحاً لأصحاب المشروع ، لذلك فإن معادلة الميزانية ونظرية الربح التى تعد قائمة المركز المالى وقائمة الدخل على أساسها تمثل وجهة نظر ما يسمى بالملكية المشتركة .

فالأصول - الخصوم - رأس المال أو صافى حقوق أصحاب المشروع والربح المحاسبى الذى يظهر فى قائمة الأرباح والخسائر يمثل الزيادة فى صافى الحقوق فى نهاية الفترة المحاسبية عنه فى أولها ويقاس عن طريق ما يعرف بمعادلة الميزانية أى بمقارنة صافى حقوق أصحاب المشروع ( الأصول - الخصوم ) فى أول ونهاية الفترة المحاسبية بغض النظر عما إذا كانت هذه الزيادة نتيجة النشاط العادى أو غير العادى للمشروع .

وبانفصال الملكية عن الإدارة فى شركات المساهمة

ويظهر نظرية الشخصية المعنوية ، بالتالى قد أثر تأثيراً مباشراً على القوائم المالية بحيث تغيرت معادلة الميزانية ونظرية الربح المحاسبى المشار إليهما سابقاً إلى معادلات جديدة تهدف إلى خدمة الأغراض التى ظهرت بنمو الحياة الاقتصادية بحيث أصبحت معادلة الميزانية عبارة عن : الأصول = الالتزامات ( الحقوق ) .

وأصبحت نظرية الربح المحاسبى ممثلة للأرباح العادية التى تنتج عن النشاط العادى المستمر للمشروع والتى يتم حسابها وفق مقارنة الإيرادات بالمصروفات لتحديد الربح المحاسبى .

#### العوامل التى أثرت فى ظهور القوائم المالية :

والقوائم المالية هى أداة عرض لمجموعة متضافرة مترابطة من الحقائق المحاسبية المسجلة والحكم الشخصى والمعايير تختلف من حيث تطبيقها والالتزام بها على كفاية وأمانة الأشخاص الذين يعنون هذه القوائم - وأى خروج عن المبادئ السابقة يعد تقصيراً مهنيّاً . لذلك كان من مبادئ المراجعة الأساسية ضرورة إلزام المراجع بإيضاح ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت وفق مبادئ المحاسبة التى لاقت قبولاً عاماً وأن هذه المبادئ المحاسبية قد طبقت من عام لآخر دون تعديل على أنه ليس معنى هذا أن هذه المبادئ المحاسبية قواعد ثابتة لا تقبل الجدل أو المناقشة فلكثرها يمكن أن يكون محلاً للتعديل والنقد والاختلاف المبين فى التفسير نظراً لأن الضابط الوحيد هو القبول العام الذى يختلف من شخص لآخر ومن فترة لآخرى وتبعاً للظروف الاقتصادية .

وتطورت المحاسبة المالية من مجرد فن تسجيل

## ٢ - فرض القياس الفرضي :

ذلك الفرض الذي يعتبر وسيلة لقياس القيم باعتبارها وسيلة متعارف عليها في القياس ، وهذا الفرض أثر على مشاكل التقويم وخاصة بالنسبة لتقويم الأصول الثابتة وترتب عليه كثير من الجدل العلمي عندما حدثت تقلبات في الأسعار عند تصوير القوائم المالية .

## ٤ - فرض إيجابية القياس :

ومع العلم بأنه لا توجد إيجابية مطلقة في المحاسبة وذلك لأنها مسألة نسبية وكل الأمور المتعلقة بهذا الفرض تخضع للتقدير الشخصي وهذا يدعم القول بأن النتائج التي تظهرها القوائم هي تقريبية ومشروطة .

وعلى أن المبادئ العلمية التي تحكم المحاسبة تتبلور فيما يلي :

(١) مبادئ علمية مرتبطة بتحديد الربح .

(٢) مبادئ علمية مرتبطة بتحديد المركز المالي .

(٣) مبادئ علمية عامة .

والمبادئ العلمية المتعلقة بتحديد الربح تشمل :

١ - مبدأ تحقق الإيرادات .. وهي ما جرت عليه العادة في المحاسبة على اعتبار البيع المقياس السليم في تحقيق الإيرادات سواء كان البيع بالنقد أو الأجل .

٢ - مبدأ التكلفة الفعلية في قياس النفقة .. ذلك المبدأ المؤيد بمستندات حقيقية - وينطوي هذا الفرض على تجاهل المحاسبين أثر تقلبات الأسعار على عناصر النفقات حيث أنهم اعتبروا أن جميع طرق القياس لتقلبات

وتلخيص وعرض البيانات المحاسبية في صورة قوائم مالية إلى مرحلة أخرى تأمل فيها الفن وتبلور بحيث شمل عدة فروض ومبادئ تحكم وتحدد عمل المحاسب كما يلي :

## أولاً : الفروض المحاسبية :

هي قواعد افتراضية تيسر عمل المحاسب والانتقال به من مرحلة الجدل إلى مرحلة اليقين الذي تكفله له لغة الأرقام التي يعمل بها ومن أهم هذه الفروض (٣) .

## ١ - فرض الشخصية العملية :

فالوحدة المحاسبية لها وجودها المستقل عن وجود الأفراد الطبيعيين المكونين لها ، أي لها شخصية معنوية مستقلة عن شخصية أصحابها ولقد أدى هذا الفرض إلى ضرورة فصل العمليات المالية المتعلقة بأصحاب المشروع عن تلك المتعلقة بالشركة نفسها والاقتصار على تسجيل العمليات المالية المتعلقة بالشركة فقط في المجموعة الدفترية . والقوائم المالية تعبر عن نتيجة أعمال هذه الشخصية المعنوية ومركزها المالي .

## ٢ - فرض استمرار المشروع :

هذا الفرض وما ترتب عليه من تقسيم حياة المشروع إلى فترات دورية أدى إلى جعل القوائم المالية للوحدة المحاسبية تظهر نتائج تقريبية ومشروطة وليست نتائج محددة على وجه الدقة ، بل وإن صحة هذه النتائج تتوقف على تحقق صحة بعض التقديرات في المستقبل التي أخذت في الحسبان عند تصوير هذه القوائم .

المتوقعة في الحساب عند تحديد الربح والمركز المالى مع عدم أخذ الأرباح المتوقعة إلا إذا تحققت فعلاً .

٢ - مبدأ الثبات : وهذا المبدأ ظهر مع إنتقال الأهمية من الميزانية إلى حساب الأرباح والخسائر فظهرت أهمية مبدأ الثبات الذى يقضى بضرورة إتباع مبادئ واحدة ثابتة في تحديد الربح من سنة لأخرى .

٣ - مبدأ الشمول : وهو ضرورة شمول القوائم المالية على البيانات الضرورية اللازمة لإعطاء قارئ هذه القوائم صورة صحيحة لنتيجة أعمال المشروع ومركزه المالى .

٤ - مبدأ الأهمية النسبية للبنود الواردة بالقوائم المالية قد تؤثر على طريقة معالجة هذه البنود فى الدفاتر والمشكلة تنحصر فى إيجاد مقياس سليم للأهمية النسبية .

### الفصل الثانى

#### الاتجاهات الحديثة فى القوائم المالية

##### أولاً : قائمة الدخل :

قائمة الدخل ليست وليدة التطور العلمى إنما سبقها تطور عملى - فلقد تطورت من مجرد حساب يعرض نتيجة النشاط فى نهاية الفترة المحاسبية على مراحل ثلاث هى حساب نتيجة التجارة والأرباح والخسائر والتخصيص ( التوزيع ) إلى قائمة تعطى مفاهيم جديدة وعرضاً مقسراً للبيانات المحاسبية .

وبالدراسة المتعمقة للقائمة وفق الاتجاهات الحديثة نجد أنها تنقسم إلى :

الأسعار طرق جزافية ومقاييس سلبية تخضع للتقدير الشخصى وقد تؤدي إلى نتائج غير سليمة .

٣ - مبدأ مقابلة النفقات بالإيرادات .. وذلك المبدأ كان ضرورياً لغرض إستمرار المشروع وتقسيم حياته إلى فترات دورية قصيرة الأجل ويجب أن تشمل النفقات كل ما هو متعلق بالفترة المالية بغض النظر عما إذا كانت دفعت أم لا ، وكذلك الإيرادات بغض النظر عما إذا كانت حصلت أم لا .

#### المبادئ العلمية المرتبطة بالمركز المالى :

يتمثل المركز المالى للمشروع فى قيمة أصول المنشأة وما يقابلها من حقوق لأصحاب المشروع وللغير وتتضمن قائمة المركز المالى على الأصول وتمثل أوجه الاستثمار المختلفة يقابلها رأس المال والخصوم وتمثل مصادر الأموال فى المشروع . وأهم المبادئ المتعلقة بتحديد المركز المالى هى فى الواقع مبادئ تقويم مرتبطة بالأصول وهى :

١ - مبدأ التكلفة التاريخية ناقص الاستهلاك : وهذا المبدأ تأثر بفرض إستمرار المشروع وفرض إيجابية القياس .

٢ - مبدأ القيمة المنتظر تحقيقها مستقبلاً نتيجة تحصيل قيمة الأصل الدفترى فلا بد أن نقوم الأصل بأقل السعيرين أو تكون احتياطى أو مخصص لمقابلة النقص .

#### المبادئ العلمية العامة :

١ - مبدأ الحيطة والحذر : وهو الذى يقوم على فكرة ضرورة أخذ جميع التكاليف أو الأعباء والخسائر

## ١ - الدخل الموزع

ويشمل الفائدة وضرائب الدخل والربح المقابل للتوزيع ، وتعرض قائمة الدخل في القسم الأول إيرادات المشروع المحققة والمطة في المبيعات مطروحاً منها تكلفة المبيعات وكافة مصاريف التشغيل العادية والمصاريف الإدارية بحيث يكون الناتج هو صافي ربح التشغيل وهو الربح العادي للمشروع ، تمييزاً له عن الأرباح غير العادية والغير متكررة والتي تظهر في خطوة مستقلة وذلك وفق الرأي الراجح في شأن إظهار الأرباح والخسائر الغير عادية في خطوة مستقلة .

هذا على أن يشمل القسم الآخر من القائمة بياناً بكيفية توزيع الربح العادي والغير عادي على ضرائب الدخل والفوائد والأرباح الموزعة وذلك كما يظهر في القائمة التالية لمشروع تجاري .

## قائمة الدخل عن السنة المنتهية في .....

المبيعات الصافية	.....
- تكلفة المبيعات :	
بضاعة أول المدة	...
تكلفة البضاعة المشتراة :	
المشتريات	...
م . نقل	...
- بضاعة آخر المدة	...
الزيادة في قيمة المبيعات عن تلك	.....
مصاريف التشغيل العادية	
- مصاريف البيع :	
مصاريف وعمولات مندوبي البيع	...
مصاريف مكتب المبيعات	...
مصاريف مواصلات	...
- مصاريف إدارية :	
مرتبات مديرين	...
مرتبات المركز الرئيسي	...
مرتبات المركز	...
صافي ربح التشغيل	.....
إرباح أخرى	...
إيرادات استثمارات	...
- مصروفات أخرى :	
صافي الربح قبل مخصص الضرائب	.....
مخصص الضرائب	...
صافي الربح	.....

## ونلاحظ في قائمة الدخل السابقة ما يلي :

(١) ظهرت نتيجة التشغيل العادي للمشروع في خطوة مستقلة تحت عنوان صافي ربح التشغيل وهو الدخل المنتج وفقاً للتقسيم السابق ذكره كذلك ظهرت الفائدة على السنوات واستهلاك خصم السنوات الذي يعد سداداً لفوائد سبق دفعها مجمل في صورة خصم إصدار السنوات وضرائب الدخل في خطوة مستقلة وهو القسم الثاني من قائمة الدخل المشار إليه وهو الدخل الموزع .

(٢) ظهرت الإيرادات والمصروفات الغير عادية والغير متكررة في خطوة مستقلة بعيداً عن الربح العادي وذلك تطبيقاً لوجهة النظر الراجعة وهي الجمع بين مبدأ الربح الشامل ومبدأ الربح العادي في قائمة واحدة مع إيضاح الربح العادي والغير عادي كل في خطوة مستقلة .

(٣) نلاحظ في النموذج السابق تقسيم المصروفات حسب الأقسام مثل البيع والإدارة ، وهذا التقسيم يفيد في إيضاح كل قسم على حدة .

(٤) نلاحظ أن قائمة الربح المشار إليها تجمع المراحل الثلاث لحساب الأرباح والخسائر التقليدي وهي حساب المتاجرة وحساب الأرباح والخسائر وحساب التوزيع وذلك في قائمة منفصلة متعددة المراحل .

## قائمة المركز المالي :

تعد قائمة المركز المالي القائمة الأساسية في المحاسبة وذلك على الرغم من إزدياد أهمية قائمة الربح نتيجة للآزمة الاقتصادية العالمية والغربة في تحديد قدرة

المشروع على تحقيق الأرباح ، التحول عن قياس ربح المشروع باستخدام مبدأ الميزانية إلى قياس الربح المحاسبي عن طريق مقابلة الإيرادات والمصروفات فما زالت قائمة المركز المالي أداة العرض الرئيسية لعناصر المركز المالي للمشروع والتي تتمثل في أصوله وخصومه وهي تقوم بعرض الأصول والخصوم مبوبة تبويباً علمياً متطوراً بحيث تستطيع أن تقوم بأكبر خدمة للمهتمين بالبيانات المحاسبية ، وفي هذا يمكن القول بأنها تقرير مالي للإدارة وأصحاب المشروع الحاليين والمستقلين سواء كانوا أصحاب رأس المال المملوك أو المقترضين وكذلك للغير أيأ كانوا .. ونظراً لأنها القائمة الرئيسية فقد إنعكست عليها كافة التطورات العلمية حيث حدد فرض الشخصية المعنوية معادلتها الأساسية الأصول = الخصوم ( الالتزامات ) لذلك تنقسم الميزانية قسمين الأول الأصول وهي ممتلكاتها مبوبة حسب أنواعها واستعمالاتها ، والثاني يعرض رأس المال المستثمر ( الحقوق ) مبوبة حسب طبيعته ومصدره . وتعرف الأصول بأنها كافة الموارد والأموال والممتلكات التي يملكها المشروع ملكية قانونية وتشمل هذه الملكية القانونية نوعين من الأصول :

(١) أصول حقيقية كالأراضي وكافة المصادر الطبيعية وإنشاءات الثابتة والمتحركة .

(٢) وأصول شخصية كالمدينين وأوراق القبض وما إلى ذلك .

يمكن القول بصفة عامة أن التبويب القانوني للأصول لم يقد المحاسبة كثيراً شأنه في ذلك شأن تبويبها إلى أصول ملموسة وغير ملموسة . إذ أن غاية المحاسبة

أن كل الأصول الثابتة يتوقع إستهلاك جزء منها خلال دورة النشاط العادى للمشروع على أن من الكتاب من يرى فى هذا الصدد أن لفظ الأصول التى تستهلك خلال دورة النشاط العادى للمشروع لا يقصد به الأصول الثابتة التى تستهلك أو تستنفذ نتيجة لاستخدامها فى إنتاج سلع أخرى بأن تكون أخذ عناصرها كالمواد المباشرة أو لا تدخل فيها وإنما تعتبر ضرورية لإنتاج هذه السلع كالمواد غير المباشرة .

وفى ضوء ما تقدم يمكن تعريف الأصول الثابتة بأنها الأصول التى لا يتم تحويلها خلال دورة النشاط العادى إلى نقدية أو ما يعادلها وإنما يتم الحصول عليها لاستعمالها فى الإنتاج وليس بغرض البيع أو المتاجرة ، وتتميز هذه الأصول على هذا الأساس بأنها أعباء مؤجلة على الإيراد يتم تخصيصها على السنوات المقدرة لحياة هذا الأصل وذلك وفق عملية تخصيص مستمرة بغض النظر عن القيمة الحقيقية أو الإنتاجية لهذه الأصول .

على هذا نلاحظ أن هناك من عناصر الأصول وفق مفهومها الشامل فلا يمكن أن يدرج بسهولة تحت أى من الأصول الثابتة أو المتداولة لذلك فقد اتجه الفكر المحاسبى إلى إضافة مسميات أخرى تدرج تحتها مثل هذه الأصول نذكر منها :

#### ١ - الأصول المعنوية :

تمثل الأصول المعنوية قيمة المنافع أو المزايا أو الحقوق التى يمتلكها مشروع قائم والتى يساهم فى تحقيقها واحد أو أكثر من عناصر ليست عينية كالسمعة التجارية ، ومميزات الموقع والحجم والقدرة على تحقيق أرباح غير

بحركة الأموال واتجاهات إستثمارها فى أصول ثابتة أو متداولة مع وضع نماذج وأساليب علمية للتفرقة بينهما جعل من الصعب الحصول على فائدة جوهرية من تقسيم الأصول إلى حقيقية وشخصية أو ملموسة وغير ملموسة .

هذا ونلاحظ أن تبويب الأصول إلى ثابتة وأخرى متداولة قد لاقى قبولاً عاماً بين المحاسبين فضلاً عن أنه يتفق مع وجهة النظر الاقتصادية الخاصة بتبويب السلع الرأسمالية إلى متداولة وثابتة وبالرغم من المعايير التى وضعها المحاسبون للتفرقة بين الأصول الثابتة والمتداولة والتى تشمل من بينها درجة السيولة وطول حياة الأصل ومعدل تحوله إلى نفقة أو تكلفة وكذلك طبيعته الفنية وطريقة إستعماله وطبيعة نشاط المشروع ، إلا أننا نلاحظ صعوبة تحديد أى من الأصول يمكن إعتباره ثابتاً أو متداولاً فى بعض الحالات .

على أننا نلاحظ جهود المعاهد العلمية فى هذا الصدد ومحاولة هذه المعاهد وضع تعريف محدد للأصول المتداولة والثابتة ومن قبل ذلك ما ذكره المعهد الأمريكى للمحاسبين بنشرته رقم (٤٣) الصادرة سنة ١٩٥٣ فيما يتعلق بالأصول المتداولة لوصف النقدية أو الأصول أو الموارد الأخرى التى يمكن القول بصفة عامة أنه يتوقع تحقيقها فى صورة نقدية أو بيعها واستهلاكها خلال دورة النشاط العادى فى المشروع .

هذا ولقد وجه الأستاذ Faulk إنتقاداً لهذا التعريف ذكر فيه أن المعهد أخطأ فى تعريفه المشار إليه للأصول المتداولة حيث ضمنها الأصول التى يتوقع إستهلاكها خلال دورة النشاط العادى للمشروع وذلك تأسيساً على

تصنيفيتها استخدام الموارد الموجودة في المشروع والمدرجة تحت عنوان الأصول المتداولة أو عن طريق خلق خصوم متداولة أخرى وذلك وفقاً للتعريف الذي ذكره المعهد الأمريكي المحاسبين .. والقسم الثاني من الخصوم المبوبة حسب طبيعتها هي الخصوم الثابتة وهي الخصوم التي لا يتوقع تصنيفيتها خلال دورة النشاط العادي للمشروع كالسنوات والقروض طويلة الأجل ومع ذلك فإن الخصوم الثابتة تصبح خصوماً متداولة وذلك بمجرد حلول تاريخ إستحقاقها ، ومن ثم فهي تدخل ضمن مفهوم الخصوم المتداولة وطالما أن تصنيفيتها تحتاج إلى استخدام الأصول المتداولة كما هو الحال بالنسبة للخصوم المتداولة والتي تصفى عن طريق إستعمال مثل هذه الأصول .

هذا ونلاحظ إتجاهاً حديثاً في تبويب قائمة المركز المالى نشأ نتيجة الحاجة إلى تفهم كافة المهتمين بالميزانية للبيانات التي تحتوى عليها ومن ثم فإننا نلاحظ زيادة الاهتمام بالعرض التفسيري لقائمة المركز المالى إلى جانب الاهتمام بعرض البيانات ذات الأهمية لدى إدارة المشروع ك رأس المال العامل وذلك كما يظهر فى القائمة التالية :

قائمة المركز المالى هي .....

الأصول المتداولة	...
- الخصوم المتداولة	...
رأس المال العامل أو صافي الأصول المتداولة	...
الأصول الثابتة	...
- الخصوم الثابتة	...
رأس المال العامل والأصول الأخرى تم الحصول عليها	...
رأس المال	...
أرباح محتجزة	...
رأس المال المملوك	...

عادية وهى ما يعبر عنها بشهرة المحل وتتميز هذه الأصول بأنها ترتبط إرتباطاً كلياً بالمشروع كمنشأة مستمرة .

**ب - الأصول الوهمية :**

تمثل الأصول الوهمية قيماً مرحلة فى قائمة المركز المالى دون أن يكون لها قيمة حقيقية عند التنازل عنها أو تصفية المشروع . ومن قبيل ذلك مصاريف التأسيس وقد جرى العرف المحاسبى على استهلاك مثل هذه الأصول بأسرع ما يمكن وعلى أقل عدد من السنوات حيث أنها لا تمثل أصول حقيقية قادرة على سداد الديون أو تحقيق أرباح المشروع نتيجة إسهامها فى العملية الإنتاجية .

**الخصوم :** تمثل الالتزامات وفقاً لفرض الشخصية المعنوية أى التزامات من المشروع تجاه الغير سواء كان هذا الغير من أصحاب رأس المال أو أصحاب القروض طويلة الأجل أو قصيرة الأجل وعلى هذا فإن تبويب هذا الجانب يتم بإحدى طريقتين ، الطريقة الأولى يتم بمقتضاها تقسيم الالتزامات أساس مصدر الأموال إلى رأس المال المملوك والمجتمع ويمثل رأس المال المنفرد وكافة الأرباح المستثمرة فى صورة فائض أو احتياطيات وهو ما يعرف فى ظل نظرية الملكية المشتركة بحقوق أصحاب المشروع . وكذلك رأس مال مقترض الذى يتمثل فى إلتزامات المشروع تجاه دائئيه سواء كانوا أصحاب ديون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل ، والطريقة الثانية فى تبويب الخصوم ( الإلتزامات ) هى تبويبها تبعاً لطبيعتها ، وفى هذا تقسم خصوم المشروع إلى خصوم متداولة وهى الديون أو الإلتزامات التى يتطلب سدادها أو

ولقد أُلزمت الفقرة الثانية من المادة (٤١) أيضاً أن على مجلس الإدارة أن يعد تقريراً عن نشاط الشركة خلال السنة المالية وعن مركزها المالي في نهاية السنة ذاتها مشتملاً على شرح واف لبنود الإيرادات والمصروفات - وبيان تفصيلي بالعقود التي تعقدها الشركة خلال كل سنة من الخمس سنوات التالية لتأسيس الشركة لتملك منشآت أو منقولات أو عقارات تدخل في موجودات الشركة ويزيد ثمنها على عشر رأس المال المدفوع وكذلك بيان تفصيلي بمقترحات مجلس الإدارة لتوزيع صافي أرباح الشركة عن السنة المنتهية في حدود أحكام قانون الشركات والقرارات الوزارية المكملة له وطبقاً لأحكام القانون النظامي للشركة .

كما أشارت المادة (٤٣) من القانون المذكور إلى ضرورة نشر الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وخلاصة وافية لتقرير مجلس الإدارة والنص الكامل لتقرير مراقب الحسابات في صحيفتين تصدر إحداهما باللغة العربية . وذلك قبل تاريخ عقد الجمعية بخمسة عشر يوماً على الأقل على أن ترسل صورة مما ينشر للإدارة العامة للشركات بوزارة التجارة والصناعة (وزارة الاقتصاد) لنشرها بكون مقابل في النشرة التي تصدرها الوزارة لهذا الغرض .

ومن المعلوم أن المادة (٥٤) من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ أوجبت على المراجع أن يضمن تقرير رأيه فيما إذا كانت الميزانية وحساب الأرباح والخسائر موضوع التقرير متفقة مع الحسابات والمخلصات وعمّا إذا كان من رأيه وفي ضوء المعلومات والإيضاحات التي قدمت إليه أن هذه

وتلاحظ في قائمة المركز المالي المشار إليها - إظهارها لرأس المال العامل ( الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة ) .

وإجمالي الأصول مطروحاً منها الخصوم المتداولة والثابتة ، ورأس المال المملوك الذي يتمثل في رأس المال مضافاً إليه الأرباح المحتجزة ، وفي هذا نلاحظ أنها تطبيق للمعادلة :

الأصول - الخصوم = حقوق المساهمين

على أن الاتجاه الحديث في عرض قائمة المركز المالي قد أخذ عدة أشكال متنوعة تختلف باختلاف المنهج العلمي الذي يتبع في إعدادها .

### الفصل الثالث

#### القوائم المالية في التشريع المصري

نظراً للدور الهام الذي تلعبه شركات الأموال وشركات المساهمة خاصة في الاقتصاد القومي . فقد كانت الحسابات الختامية والقوائم المالية التي تعدها هذه الشركات لكي تفصح فيها عن نتائج أعمالها ومركزها المالي محل عناية المشرع .

فقد نصت المادة (٤١) من قانون الشركات رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ على أنه يجب على مجلس إدارة الشركة المساهمة أن يعد كل سنة مالية في موعد يسمح بعقد الجمعية العمومية للمساهمين خلال ستة أشهر على الأكثر من تاريخ انتهاء السنة المالية ميزانية الشركة وحساب أرباح وخسائر مستخلصة على البيانات التي تضمنها القرار الوزاري رقم ٤٦٧ لسنة ١٩٥٤ .



### حساب الأرباح والخسائر المعد للنشر :

إستوجب القرار الوزاري رقم ٤٦٧ لسنة ١٩٥٤  
إشتمال حساب الإرباح والخسائر على البيانات الآتية :

١ - مقدار مجمل ربح أو خسارة الشركة عن السنة  
المالية المعد عنها الحساب وهو نتيجة ما أسفرت عنه  
المرحلة السابقة من مراحل نتائج الأعمال والمعبر عنها  
بمرحلة المتاجرة .

٢ - إيرادات الأوراق المالية وقد تطلب النموذج المرفق  
بالقرار المذكور ضرورة فصل إيرادات الأوراق المالية التي  
تمثل إستثمارات في شركات تابعة عن إيرادات  
الاستثمارات العادية الأخرى .

٣ - الإيرادات والمصروفات إذا كانت كبيرة القيمة أو  
كانت خاصة بسنوات سابقة .

٤ - المصروفات الإدارية ( وتشمل جميع مصروفات  
الشركة عدا المصروفات التي تدخل طبقاً لمبادئ المحاسبة  
المعترف بها إلى حد / التشغيل أو حساب المتاجرة ) .

٥ - فوائد السندات والقروض الطويلة الأجل .

٦ - المخصصات للاستهلاك ، ويستفاد من النموذج  
المرفق من هذا القرار الوزاري أنه من الضروري بيان  
استهلاكات الأصول التابعة بالتفصيل في نفس الحساب  
أو في كشف مرفق به .

٧ - المخصصات الأخرى ويتضح من النموذج المرفق  
ضرورة بيانها بالتفصيل في نفس الحساب أو كشف  
مرفق .

الحسابات تتضمن ما نص القانون ونظام الشركة على  
وجوب إثباته فيها ، وما إذا كانت الميزانية تعبر بوضوح  
عن المركز المالي الحقيقي للشركة في ختام السنة المالية  
وما إذا كان حساب الأرباح والخسائر يعبر على الوجه  
الصحيح عن أرباح الشركة وخسائرها عن السنة المالية  
المنتهية .

وما يلاحظ أنه قبل صدور قانون الشركات رقم ٢٦  
لسنة ١٩٥٤ كانت شركات المساهمة ملزمة بحكم قانونها  
النظامي بنشر الميزانية وحساب الأرباح والخسائر إلا أن  
القانون النظامي للشركات لم ينص على بيانات معينة  
يجب إظهارها بتلك القوائم المنشورة أو على صورة أو  
نموذج معين يجب أن تسير عليه شركات المساهمة في  
إعدادها لتلك القوائم ، وقد ترتب على ذلك أن كانت  
القوائم المالية التي تنشرها شركات المساهمة في غاية  
الاقتضاب بحيث لم تكن تعطى صورة صادقة وواضحة  
لنتيجة أعمال الشركة أو مركزها المالي .

وعلاجاً لذلك ورغباً من المشرع في أن تكون القوائم  
المالية التي تعدها شركات أكثر إيضاحاً وأكثر فائدة  
للمطلع عليها فقد تضمن القرار الوزاري رقم ٤٦٧ لسنة  
١٩٥٤ على بيانات معينة يجب أن تشتمل عليها تلك  
القوائم المالية ( الحسابات الختامية ) كما تضمن القرار  
نماذج لتلك القوائم لتسترشد بها الشركات المساهمة في  
إعداد قوائمها المالية المنشورة .

وسوف نتناول بالتفصيل ما تضمنه القرار  
الوزاري رقم ٤٦٧ بشأن حساب الأرباح والخسائر  
والميزانية المعدة للنشر .

## حدود مسئولية مراقب الحسابات في ظل نظام المخصصة

العام يجب أن يشار إلى ذلك بملاحظة في حساب الأرباح والخسائر ومن أمثلة ذلك التغيير في أسس تقديم المخزون السلي أو في طريقة الاستهلاك - المتبعة .

٢ - فيما عدا حساب الأرباح والخسائر الأول للشركة يبين في خانة خاصة ما يقابل كل رقم بحساب الأرباح والخسائر للسنة الحالية في حساب أرباح وخسائر السنة السابقة ، وهدف المشرع من ذلك هو إتاحة الفرصة للمقارنة والدراسة .

وفيما يلي النموذج التوضيحي لحساب الأرباح والخسائر والتوزيع الذي جاء بيانها بملحق القرار الوزاري رقم ٤٦٧ لسنة ١٩٥٤ موضوع البحث :

٨ - الاحتياجات والمخصصات المستعملة : وهي عبارة عن الاحتياطي والمخصصات المحولة لحساب الأرباح والخسائر لئلا سبب تكوينها أو لاستخدامها في الأغراض المخصصة لها .

٩ - صافي الأرباح القابلة للتوزيع ، مع بيان الحساب الخاص بهذا التوزيع .

وعلاوة على تلك البيانات التي تطلب القرار الوزاري رقم ٤٦٧ ضرورة إشتمال حساب الأرباح والخسائر المعد للنشر عليها فقد نص القرار على الآتي :

١ - إذا حدث أى تغيير في النظام المحاسبى أثناء

حساب الأرباح والخسائر عن السنة المنتهية في .....				منه
مجموع الربح	...	...	مصاريف إدارية	...
إيرادات أوراق مالية	...	...	فوائد السندات والقروض	...
شركات تابعة	...	...	استهلاكات ( بيان مرفق )	...
أوراق مالية أخرى	...	...	خسارة أو مصاريف عرضية	...
إيرادات متنوعة	...	...	مخصصات ( بيان مرفق )	...
صافي الربح	...	...	صافي الربح	...
إيرادات تخص سنوات سابقة	...	...	مخصصات إضافية واستهلاكات إضافية	...
محصول من مخصصات أو احتياطي	...	...	مخصصات شراء	...
	...	...	مصرفات تخص سنوات سابقة	...
	...	...	صافي الربح ( مرحل لحساب التوزيع )	...
	...	...		...
ح / التوزيع				منه
صافي الربح	...	...	احتياطي قانوني	...
المحصول من أرباح العام الماضي	...	...	احتياطي استهلاك سنوات	...
			احتياطي شراء سندات حكومية	...
			احتياطي عام	...
			احتياطي للتوزيع على المساهمين	...
			مكافأة أعضاء مجلس الإدارة	...
			للتحويل للسنة القادمة	...
		...		...

مقدار ما تحققه المشروعات المختلفة من كفاية في التشغيل أو المتاجرة .

#### ثانياً : الميزانية العمومية :

تهدف المحاسبة المالية أساساً إلى بيان نتيجة أعمال المشروع من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية معينة وإلى بيان مركزه المالي في نهاية هذه الفترة .

والمرکز المالي للمشروع عبارة عن بيان بكل ما يملك المشروع من أصول وموجودات وكل ما عليه من إلتزامات أو خصوم ( سواء لأصحاب المشروع أم للغير ) في تاريخ معين ( تاريخ انتهاء الفترة المالية المقسمة إليها حياة المشروع ) . ويصدر هذا المركز المالي في صورة كشف أو قائمة تد خارج الفاتر المحاسبية متضمنة جميع أرصدة الحسابات المدينة ( الأصول ) والدائنة ( الخصوم ) التي لم تقبل بترحيلها إلى حسابات التشغيل والمتاجرة والأرباح والخسائر بما في ذلك رصيد الحساب الأخير ( حساب الأرباح والخسائر ) والاصطلاح التقليدي الذي يطلق عليه عادةً هذا الكشف هو الميزانية .

ولقد تضمن القرار الوزاري رقم ٤٦٧ لسنة ١٩٥٤ الشروط التالية وذلك بالنسبة للميزانية التي تعدها الشركة ويعتمدها مجلس الإدارة للنشر :

ثبوت العناصر المكونة للمركز المالي لأي مشروع إلى مجموعتين رئيسيتين :

(١) المجموعة الأولى : وتتكون من عناصر تمثل ما يملكه المشروع من أصول وموجودات وقد إصطلح على إطلاق لفظ أصول أو موجودات على هذه العناصر .

وأهم ما يلاحظ على هذا النموذج أنه لم يحقق ما كان يهدف إليه واضعوا القرار الوزاري ومن ثم كان ينبغي أن يقسم إلى ثلاثة أقسام (٤) :

**القسم الأول :** ويظهر به مفردات الإيرادات والمصاريف والتكاليف والخسائر المتصلة بالنشاط العادي للشركة وبذلك يظهر رصيد الربح أو الخسارة العادية .

**القسم الثاني :** ويظهر به إلى جانب رصيد القسم الأول المصاريف والإيرادات التي تخص السنوات السابقة وكذلك أية إيرادات غير عادية .

**القسم الثالث :** وهو الذي يتضمن مقترحات مجلس الإدارة لتوزيع أرباح الشركة كما يلاحظ أن القرار الوزاري ، سالف الإشارة إليه ، اقتصر على ذكر البيانات الواجب نشرها بالنسبة للمرحلة الأخيرة من مراحل نتائج الأعمال وهي مرحلة الأرباح والخسائر كما هو معلوم . ولم يتناول بالتنظيم مرحلتى التشغيل والمتاجرة كما لم يتطلب بيانات معينة يجب نشرها في هذا الصدد .

وقد يكون السبب في هذا راجعاً إلى فكرة كانت سائدة أن ما تشتمل عليه مرحلتى التشغيل والمتاجرة من عناصر أو بيانات لها صفة السرية مما قد يؤدي لإزام الشركات ضرورة نشرها إلى إلحاق ضرر بمصالح الشركة .

إلا أننا نعتقد أنه قد حان الوقت الذي يجب أن تظهر فيه جميع الحقائق المتعلقة بالشركات والمؤثرة على نتائج أعمالها ، حتى يستطيع أفراد الشعب أن يحكموا على

الإنتاج وليس بغرض إعادة بيعها أو تحويلها إلى نقدية للحصول على ربح ، وإن كان هذا لا يمنع من بيع المنشأة لبعض هذه العناصر إذا أصبحت غير صالحة للاستخدام في الإنتاج ، غير إنه يلاحظ أن هذا البيع لم يكن الغرض الأساسي من حيابة المنشأة لهذه العناصر .

(٢) أوجه إستخدام قصيرة الأجل ( الأصول أو الموجودات المتداولة ) :

وتضم هذه المجموعة عناصر الأصول أو الموجودات التي تقتنيها المنشأة بقصد المتاجرة فيها وتحقيق ربح من وراء ذلك أو العناصر التي تتمثل في نقدية أو ما يقوم مقامها من أوراق تجارية أو تلك التي تستثمر فيها المنشأة جزءاً من أموالها الفائضة بصفة مؤقتة ( كالأستثمارات العادية ) .

(٣) أوجه إستثمار غير ملموسة ( أصول معنوية ) :

ويدرج تحت هذه المجموعة عناصر الأصول التي يمتلكها المشروع فعلاً ولكن ليس لها وجود مادي ملموس مثل باقى أوجه الإستثمار الأخرى .

(٤) أرصدة مدينة أخرى :

وتضم هذه المجموعة الأرصدة المدينة الأخرى التي لا يمكن إدراجها تحت المجموعات الثلاث السابقة ويتميز العناصر المكونة لهذه المجموعة بأن ليس لها قيمة بيعية إذا أرادت المنشأة بالتصرف فيها سواء أثناء حياتها أو عند تصفيتها . فهي لا تخرج عن كونها مصروفات إيرادية

ونحن إذا نظرنا إلى طبيعة العناصر المكونة لهذه المجموعة لاتضح لنا أنها لا تخرج عن كونها إستثمارات مختلفة وجه إليها المشروع أمواله التي حصل عليها من مصادر مختلفة ولذا فإننا نميل إلى إطلاق لفظ « أوجه إستثمار » على العناصر المكونة لهذه المجموعة .

(ب) المجموعة الثانية : وتتكون من عناصر تمثل الالتزامات التي على المشروع سواء لأصحاب أو للغير . وقد اصطلح على إطلاق لفظ رأس المال والخصوم على عناصر هذه المجموعة .

وجميع العناصر المكونة لهذه المجموعة لا تخرج عن كونها مصادر مختلفة لتمويل المشروع ولهذا فإننا نميل إلى إطلاق لفظ مصادر أموال على العناصر المكونة لهذه المجموعة الثانية .

وسوف نتناول بشيء من التفصيل العناصر المكونة لكل من أوجه الإستثمار ومصادر الأموال :

أولاً : (وجه الإستثمار ( الأصول أو الموجودات ) :

تنقسم أوجه الإستثمار ( الأصول ) إلى أربع مجموعات رئيسية تضم كل مجموعة منها عناصر تتفق في خصائص معينة تميزها عن العناصر المكونة للمجموعات الأخرى وهذه المجموعات هي :

(١) أوجه إستثمار طويلة الأجل ( الأصول/ الموجودات الثابتة ) :

وتشمل هذه المجموعة عناصر الأصول أو الموجودات التي يقتنيها المشروع أساساً بقصد إستخدامها في

مؤجلة تخص فترات مستقبلية مثل مصاريف الحملة الإعلانية أو مصاريف التأسيس .

ثانياً : مصادر الأموال ( رأس المال والخصوم ) :

تنقسم مصادر أموال المشروع إلى مجموعتين رئيسيتين :

( ١ ) حقوق أصحاب المشروع :

وتضمن هذه المجموعة عناصر تمثل مصادر أموال ( تمويل ) داخلية مملوكة لأصحاب المشروع وتشمل :

١ - رأس المال المستثمر بمعرفة أصحاب المشروع وهي قيمة الأسهم التي اكتتب فيها المساهمون ، ولقد أزم القرار الوزاري ضرورة تفصيلها إلى رأس مال إسمي ، مصدر ، مجموعة المبالغ التي لم تسدد ، صافي رأس المال المدفوع ويجب إظهار الاسم حسب أنواعها .

٢ - الاحتياطيات الإبرادية والرأسمالية .

٣ - باقي الخصوم وتنقسم إلى خصوم ثابتة ، متداولة ، ويمكن إدماج البنود الداخلة في كل منها إذا كانت ضئيلة ورأى مراقب الحسابات في ذلك .

٤ - السندات وأنواعها قيمتها وعدد مرات الإصدار والموجودات الضامنة ومعدل فائدتها وتاريخ إستحقاقها .

٥ - القروض طويلة الأجل .

٦ - السحب على المكشوف من البنوك أو الاعتمادات المستندية .

٧ - المطلوبات للشركات التابعة .

٨ - المبالغ المحصلة من المساهمين على ذمة مصاريف إصدار .

٩ - الاحتياطيات الإلزامية .

ثالثاً : الملاحظات التي تشملها الميزانية :

١ - المطلوبات والالتزامات المحتملة في حالة عدم تكوين مخصص لها .

٢ - قيمة العقود الخاصة بالمصروفات الرأسمالية التي لم تقيد بالدفاتر .

٣ - أي إلتزامات على الشركة له إمتياز على موجوداتها .

٤ - أي تغير في النظام المحاسبي .

٥ - خانات للمقارنة مع أرقام العام الماضي تقريبية .

وفيما يلي النموذج التوضيحي للميزانية .

نموذج توضيحي للموازنات المعبوءة

الاصول	المسؤول	الخصم
أصول ثابتة		رأس المال الاسمي
شهر المحل (بقية التكلفة)	-	(أ) اسهم عادية
علاوات تجاري حقوق اختيار	-	- سهم قيمة السهم الاسمية - ج
وحقوق اختراع ..	-	(ب) اسهم متارة
استهلاك	-	- سهم قيمة السهم الاسمية - ج
اراضي		رأس المال المدبر :
جائز	-	- سهم عادي قيمة السهم الاسمية - ج
ثمن التكلفة	-	المستحق على المساهمين
مجموع الاستهلاك		صافي المدفوع
الات بالتكلفة		- سهم متارة قيمة السهم الاسمية - ج
- استهلاك		المستحق على المساهمين
معدات وقطع غيار وغلاته		
حساب التقييم		جملة رأس المال المدفوع
سيارات		
استهلاك		الاحتياطيات
تركيبات واثاث وغلاته		احتياطي قانوني
استهلاك		احتياطي عام
مجموع الاصول الثابتة		احتياطي تسوية الارباح
اقتطاعات في شركات تابعة		علاوة اصدار
اسهم (قيمة التكلفة)		احتياطيات وأرباح
فروض وحسابات جارية		أخرى
مجموع الاقتطاعات ليس		مجموع الاحتياطيات
الشركات التابعة		مجموع حقوق المساهمين
		(قبل ارباح هذا العام والارباح
		المرحلة)
		احتياطي استهلاك سندات

**حدود مسئولية مراقب الحسابات في ظل نظام الخصخصة**

الاصول				المصروف
-	-	-	-	خصوم ثابتة
-	-	-	-	معدات
-	-	-	-	(١) اصدار اول سنة
-	-	-	-	- سند قيمة السند بنالكه
-	-	-	-	تتحقق المداود .. بواقع
-	-	-	-	السند
-	-	-	-	استهلاك .. سند .. بواقع
-	-	-	-	(٢) اصدار
-	-	-	-	.. سند بقيمة اسهمه ...
-	-	-	-	بنالكه % ٥٠ تتحقق
-	-	-	-	المداود في ...
-	-	-	-	- استهلاك .. بواقع
-	-	-	-	قروض طويلة الاجل
-	-	-	-	مجموع الخصوم الثابتة
-	-	-	-	مطلوبات الشركاء تابعة
-	-	-	-	خصوم متداولة
-	-	-	-	بنوك دائنة
-	-	-	-	دائنين
-	-	-	-	موردون
-	-	-	-	أ د
-	-	-	-	دائنون مختلفون
-	-	-	-	مجموع الخصوم المتداولة
-	-	-	-	مخصصات
-	-	-	-	ضرائب
-	-	-	-	تجديد اذاع
-	-	-	-	تمهين الموظفين والعمال
-	-	-	-	اصول متداولة
-	-	-	-	بشاعة
-	-	-	-	خامات
-	-	-	-	بشاعة تحت التشغيل
-	-	-	-	جاهزة
-	-	-	-	مدنيون
-	-	-	-	علاء
-	-	-	-	اوراق قبض
-	-	-	-	احتياطي .. م
-	-	-	-	مدنيون مختلفون
-	-	-	-	استثمارات (ثمن التكلفة)
-	-	-	-	احتياطي هبوط اصعار
-	-	-	-	نقدية
-	-	-	-	الصندوق
-	-	-	-	البطوك
-	-	-	-	مجموع الاصول المتداولة
-	-	-	-	اصل وقيمة ورصيد مد نيته اخرى
-	-	-	-	مصاريف تأسيس
-	-	-	-	اصدار
-	-	-	-	اخرى
-	-	-	-	محول من مالغ مد لوجه مسجن
-	-	-	-	المساهمين

المخصص	الاصول
ما قبله	مصاريف حيلة اعلايه
ارصد ة دائنة اخرى	- استهلاك
مصرفات مستحقة	ارصد ة مدينة اخرى
كسوفات لم تصرف	مصاريف مد لوعة مقدما
ح/ ال ارباح والخسائر	ارصد ة مدينة اخرى
رصيد مرجل من العام الماضي	مجموع الاصول الوهميه
ارباح العام	
مقرن توزيعه	
احتياطي قانوني	
احتياطي عام	
احتياطي تسهية ارباح	
للتوزيع على المساهمين	
مكافأة اعضاء مجلس الادارة	
للتحويل للعام المقبل	
-	-



(٣) يجب أن تشمل حقوق المساهمين على أرباح العام المالي والأرباح المرحلة عقب الاحتياطات حتى يمكننا الوصول إلى صافي حقوق المساهمين مرة واحدة .

(٤) يجب تحويل علاوة الإصدار إلى الاحتياطي القانوني طبقاً لما نصت عليه المادة رقم (٧) من قانون الشركات حتى ولو كان قد بلغ خمس رأس المال .

(٥) يجب أن يظهر احتياطي استهلاك السندات مع باقي الاحتياطات الأخرى التي تعتبر حقاً من حقوق المساهمين .

(٦) ظهور مقترحات توزيع الأرباح بالميزانية تكرار لا مبرر له حيث أنه سبق أن أوضحت هذه المقترحات بالقسم الثالث من د / الأرباح والخسائر أو بحساب مستقل هو حساب التوزيع .

ولقد إستحدث القانون الصادر عام ١٩٥٩ بند جديد أوجب ضرورة ظهوره ضمن مجموعة الاحتياطات بجانب الخصوم وهي « إحتياطي شراء سندات حكومية » يقابله بند مماثل في القيمة ضمن مجموعة الأصول الثابتة ويمثل الاستثمارات في سندات حكومية .

#### ملاحظات انتقادية على النموذج التوضيحي<sup>(٥)</sup> :

(١) لم يتضمن النموذج التوضيحي للميزانية خانة للأقسام المقارنة كما نص على ذلك القرار الوزاري .

(٢) عقب مجموع الأصول الثابتة ظهرت الاستثمارات في الشركات التابعة متضمنة الثابتة والمتداولة وكأن الأخرى أن يوضع الثابت ضمن الأصول الثابتة والمتداول ضمن الأصول المتداولة .

# تراجيم إدارية



تحت إشراف :  
الإدارة العامة للترجمة  
بالإدارة المركزية للبحوث  
بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

# تجربة

## المعهد القومي للإدارة العامة بكوييك

### في تنمية الكوادر الإدارية في أفريقيا

### Formation des Cadres au Management

ترجمة : زينب سكوتى

مراجعة ترجمة : عفت البهى

#### تنمية الإدارة أم إدارة التنمية

يعتبر المعهد القومي للإدارة العامة بكوييك مؤسسة علمية يركز دورها على تدريب وتنمية كوادر القطاع الحكومى ، وذلك لأن مستوى التنمية فى كل دولة يرتبط بمستوى كفاءة العاملين بها ، وفى هذه الفترة العالية التى يغزو فيها الإصلاح الهيكلى معظم الدول النامية يصبح من الضرورى الاهتمام بإعداد البرامج التدريبية اللازمة لتنمية وتدعيم كفاءة الكوادر الإدارية لهذه الدول .. فكيف يمكن توفير الاحتياجات التدريبية لهذه الدول ؟ وهل ينبغى تصدير الأساليب الغربية لها أم ترك القيادات الإدارية تختار الأساليب المناسبة ؟

#### التدريب على اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر متشابهة بوجه عام فى معظم الدول ذلك أن القيادة الإدارية التى تتخذ القرار تستهدف تحقيق غرض معين أو نتيجة محددة .

أما الاختلاف فيمكن أن يكون فى العناصر التى يتضمنها محتوى القرار .

وفى إطار تدريب الكوادر الإدارية ، وجسد أنه من الأفضل توجيه البرامج نحو عملية اتخاذ القرار وليس التركيز على المعارف الأساسية التى تعتبر متغيرة طبقا لكل بلد بينما العمليات المتبعة لتحليل مشكلة ما واتخاذ القرار السليم تعتبر متشابهة .

الإدارية للمعهد التدريبي المطلوب معاونته وكذلك هيئة التدريس كما يساهم المعهد ، عند الضرورة في مساعدة المتدربين من خلال معاونة هيئة التدريس المحلية على استخدام الأساليب التعليمية والتدريبية الحديثة .

وفي شمال أفريقيا عام ١٩٨٧ ، تم عقد بعض إتفاقيات التعاون مع المعاهد القومية للإدارة في تونس والمغرب والجزائر ، كما تم عقد اتفاق مع المعهد القومي للإدارة في موريتانيا ولكن لم ينفذ لعدم توفر التمويل اللازم .

لقد تم اعتماد التمويل اللازم لمدة ثلاث سنوات من قبل الوكالة الكندية للتنمية الدولية (ACDI) لكل من معاهد تونس والجزائر والمغرب ويمكن التوصل لنتائج هذه التجربة من خلال استعراض التساؤلات الآتية :

- ماهي الورس المستفادة بعد سبع سنوات من التعاون ؟

- ماهي الإحتياجات التي أمكن تلبيتها من خلال هذا الأسلوب من التعاون ؟

- ماهي الأهداف الدولية ؟

- ماهي المعايير التي يتم استخدامها في إعداد المشروعات وكيف يمكن تقييم النتائج ؟

#### الأهداف :

تتعلق الأهداف بالدعم الإداري للمعهد وتدريب هيئة التدريس على الإدارة الفعالة ودعم العملية التعليمية كما يعتبر مجال البحث من الأهداف الهامة أيضا .

ومن هذا المنطلق يقوم المعهد الدولي للإدارة العامة بكوبيك بالمساهمة في تدريب الكوادر الإدارية على المستوى الدولي ويقدم برامجه في إطار العناصر التالية :

\* إن الكوادر الإدارية هي المسئولة عن اتخاذ القرار في المنظمة .

\* يكون الموظف مجديا للمنظمة عندما يكون نو كفاءة وفعالية .

\* يكون الموظف فعالا وإيجابيا للمنظمة والمجتمع عندما يؤثر ويتأثر بهما .

\* الموظف مسئول عن موارد المنظمة ولابد أن يستخدمها استخداما جيدا لإعطاء العائد الأمثل لها .

تمثل هذه المبادئ أساس البرنامج الذي يقدمه المعهد القومي للإدارة العامة بكوبيك (ENAP) وتطبق هذه المبادئ في المشروعات التي تهدف إليها إتفاقيات التعاون وبرامج التعليم المستمر التي يقدمها في المعاهد الخارجية والأجنبية .

وتهدف أساليب التعليم المقترحة بصفة أساسية إلى جعل الموظف المتدرب دائم المعرفة والتطلع لكل مايبور حوله قادر على التكيف باستمرار مع متغيرات البيئة المحيطة ومتطلباتها .

ويساهم المعهد القومي للإدارة العامة بكوبيك على المستوى الدولي في مجال :

تدريب الكوادر ومعاونة وتدعيم المعاهد التدريبية

وفي بعض الحالات يساهم المعهد في دعم الناحية

بكوييك « برنامج التدريب على الإدارة » الموجه للكوادر الأفريقية .

ويهدف هذا البرنامج الذي يمتد إلى ستة أسابيع إلى تمكين الكوادر العليا الذين حصوا على تدريب ( المرحلة الثانية ) DEUXIEME CYCLE

من تطورات العملية الإدارية واستيعابها جيدا .  
فقد تغير دور المدير العام وأصبح يتطلب القيام بعدة مهام لتحقيق التكامل بين الموارد المختلفة المتاحة بوحدة الإدارية مع الأخذ في الاعتبار متطلبات البيئة المحيطة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية وتحقيق النتائج المرجوة منه .

ويتضمن هذا البرنامج عدة خصائص تعتمد على الفروض الآتية :

\* أن تواجذ المنظمة لايتحقق إلا عن طريق تقديم خدماتها للمواطنين

\* أن الموارد البشرية هي العنصر العام والتشغل في المنظمة .

\* استخدام الموارد لا بد أن يتحقق بكل كفاءة وفعالية .

\* يعكس نشاطات المدير وعمله أنشطة المنظمة واهتماماتها وأهدافها .

يهدف هذا البرنامج المخصص للقيادات الإدارية إلى تنمية الوظائف الإدارية على وجه الخصوص وممارستها بكل كفاءة وفعالية لتحقيق الإنتاجية المثلى والجودة في العمل .

ومن الصعب دائما تحديد الاحتياجات طبقا لدرجة أهميتها : هل من الأفضل البدء بالدعم الإداري أو دعم هيئة التدريس ؟ أو الإهتمام بالدارسين وعلى أى مستوى منهم ؟ وفى حالتنا هذه يركز الدعم على مستوى الإدارة العليا .

وعندما تكون الموارد المالية للمشروع محدودة كما هو الحال في واقع الأمر يصبح من الضروري القيام بعملية الاختيار بين الأولويات وتظهر الصعوبة في عملية تحديد الاحتياجات ومن الذي يحددها هل يجب الالتزام بما تفرضه إدارة المعهد أو الأخذ بمفهوم الاحتياجات من قبل الأساتذة والدارسين .

إن الكوادر المسنولة عن تطوير الإدارة في الدولة يجب أن تشارك مشاركة فعالة في عملية الإصلاح الهيكلي كما يجب أن يقوم المعهد القومي للإدارة بالنور المنوط به في هذه العملية من خلال الإهتمام بإعداد هذه الكوادر وتنميتها أو من خلال عملية التدريب المستمر ، ولذلك يجب العمل على تطوير المعاهد القومية للإدارة لتقوم بدورها الحقيقي في التنمية وهو دعم وتنمية إدارة شئون الدولة .

هل تعتبر هذه المعاهد مهياة للقيام بهذا الدور فعلا ؟  
وهل الممولون ومنظمات المعونة على استعداد لدعم هذه المعاهد للاضطلاع بدورها الحقيقي والقيام بوظيفة الاستشار القومي ؟

**برنامج الإدارة : أداة تكييف الكوادر الإدارية**  
**مع الواقع الحديث :**

منذ عام ١٩٨٢ يقدم المعهد القومي للإدارة العامة

يومين ودعوة الكوادر العليا لمناقشة نظم الإصلاح والتعديلات المختلفة والآثار التى يمكن أن تترتب عليها بصورة مباشرة وغير مباشرة .

والغرض من ذلك هو تحسين مهارات هذه الكوادر وهو ما أنشئ من أجله برنامج الإدارة الذى يقدمه المعهد القومى للإدارة العامة بكوبيك .

وفى نفس الوقت تستفيد بعض المؤسسات من خلال هذه الندوات فى تقييم قدرتها وإمكانياتها بالمشاركة عن طريق التوجيه والإرشاد فى تحليل نظم الإصلاح ، ومن المعروف أن التعديلات الهيكلية تأخذ مسارها الحقيقى فى التنفيذ عندما يتم استيعابها على المستوى المحلى ويحدث لها عملية إعادة توازن بين النظرية والتطبيق .

إن المحور الخاص « بإدارة التنمية » الذى تقوم عليه عمليات تنفيذ الخطط الخمسية والتعديلات الهيكلية يجب أن يتوازن مع المحور الآخر وهو « تنمية الإدارة » .

ويتم ذلك عن طريق التدريب المستمر Formation Continue للكوادر المسئولة عن وضع تلك الخطط موضع التنفيذ التى يرتبط عملها بطريقة أو بأخرى بعمليات الإصلاح والتعديل . هذان المحوران يمثلان دعمتين متماثلتين لبوابة واحدة ( كما هو موضح فى الشكال التالى ) ولهما نفس المستوى من الأهمية .

وإذا لم يحدث ذلك سوف نظل دائما نعانى من وضع السياسات والخطط على الورق وعدم تنفيذها على الواقع .

ولذلك يجب العمل على تحسين القدرة على التخطيط

وبذلك يستطيع المشاركون فى نهاية البرنامج أن يكونوا قادرين على :

\* استيعاب مفهوم الإدارة بوضوح .

\* تكوين وتنمية الرؤية الشاملة والتفصيلية على حد سواء ، لما يجب أن تكون عليه الوحدات الإدارية داخل أى وزارة مع الأخذ فى الاعتبار تدعيمها بالإتجاهات الحديثة .

\* تعميق معارفهم وتحسين مهاراتهم وتحليل المواقف أثناء إنجازهم العمل الإدارى .

\* تنمية وإعداد خطط العمل التى تساهم فى زيادة الكفاءة والفعالية بالوحدات الإدارية المسؤولين عنها .

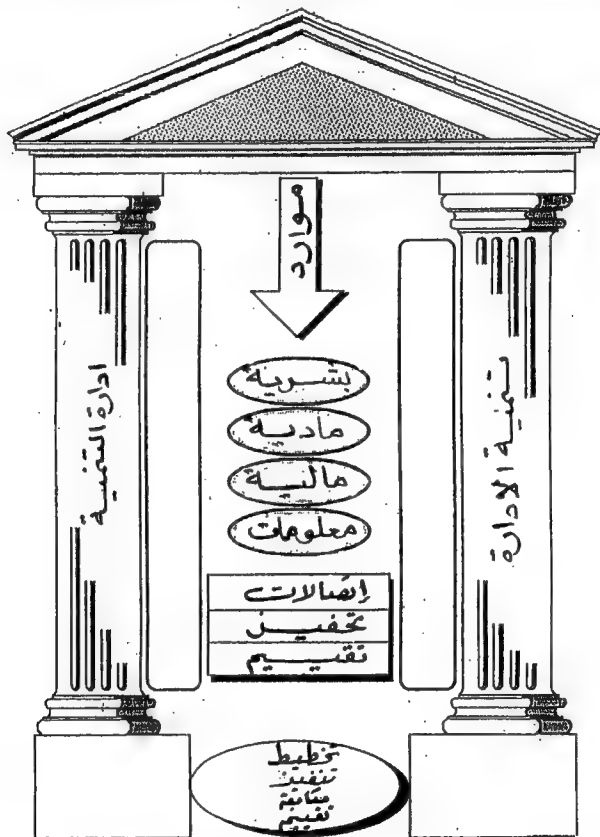
طلبت التعديلات الهيكلية التى حدثت فى كثير من الدول ضرورة تدخل القيادات الإدارية .

وتم النظر إلى هذه التعديلات بصفة أولية ، على إنها ذات بعد اقتصادى ، ولكن ظهر أنها تخفى وراءها حقيقة أخرى وهى الإصلاح الإدارى . ويتعلق الأمر هنا بوجهين لعملية واحدة لا يتحقق واحد منهما دون الآخر .

فالتوصل إلى حتمية الإصلاح الإقتصادى يستوجب إعادة النظر فى السياسات الإدارية.

ومن هذا المنطلق تحتاج القيادات الإدارية إلى الدعم والإعداد والتنمية لمواجهة متطلبات العصر .

ولأن المعهد القومى للإدارة العامة بكوبيك لا يمتلك على الصعيد الداخلى فى أفريقيا الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف فإنه دائما ما يبادر بعمل الندوات لمدة يوم أو



ماهى إمكانية تطبيقه على بيئة مختلفة ؟

هل يجب ترك الإفريقيين يكتشفون النموذج الإدارى المناسب لهم عن طريق المحاولة والخطأ ؟ أم الأفضل استخدام أساليب مختلفة طبقا لكل حالة منفردة ؟

وقد اقترح المعهد عدة نماذج نظرية تساعد على إحداث عملية الموازنة بين هذه المفاهيم وبين الواقع الخاص بالكوادر الإفريقية وفى هذه الحالة هل يمكن أن نجد المفكرين الإفريقيين القادرين على المشاركة فى إيجاد نماذج أفريقية بالفعل فى مجال الإدارة .

### المشاكل التى تواجه عملية التدريب :

(١) لدى المعهد القومي للإدارة العامة بكويك :

فيما يتعلق بالتعاون مع المعاهد الأخرى هناك عدة مشاكل متنوعة ، فعلى مستوى المستقبل للمعهد - الذى يقوم باستضافة المدربين - هل الأهداف تكون واضحة ؟ وما هى النتائج المرجوة وأولوياتها ؟ والجديد بالذكر أنه من الصعب وضع مقياس كمى ومعايير محددة للأهداف طبقا للمناهج النظرية .

مشكلة أخرى تواجه المعهد وهى قلة المحاضرين وتخصيص المعونات الخارجية من مصادر مختلفة لمعهد واحد فقط مما يصعب معه تنسيق هذه المساعدات الخارجية لكل الجهات المشتركة فى التدريب . إن الإستعانة بأسلوب تخطيط العمليات يعتبر خطوة هامة نحو تحسين استخدام الموارد المتاحة .

إن قلة الموارد المادية المخصصة للنواحي التدريبية ،

الإستراتيجى Planification Strategique لدى القيادات الإدارية وتحملهم المسئولية الملقاة على عاتقهم واستيعاب ظروف البيئة المحيطة على المستوى الإقليمى والمحلى وأخذها فى الإعتبار ، كما يجب أيضا أن يدركوا تماما أن أهم مراحل التعديل الهيكلى تتمثل فى تحديد أسباب الإصلاح وتعديل السياسات ، ثم تأتى بعد ذلك عملية التعريف بالموارد اللازمة والمطلوبة .

إن هذه الخطط لاتصبح حقيقة واقعة إلا عندما تمتلك هذه الكوادر القدرة والكفاءة على تحليل الموقف والمشكلة وإتخاذ القرار المناسب وإعداد خطة العمل الملائمة . يجب على هذه الكوادر أن تدرك أهمية الإتصال الجيد مع المحيطين بهم أثناء ممارستهم عملهم فى الوظيفة القيادية ، كما يجب أن يزودوا بالأدوات اللازمة التى تمكنهم من إدارة العمليات الرئيسية فى تنفيذ الخطط ومتابعتها وتقييم نتائجها .

ويهتم معهد الإدارة العامة دائما بعمل مقارنة بين النتائج المراد تحقيقها والنتائج الفعلية مما يثير عدة تساؤلات :

كيف يمكن توصيل المعلومات والتوجيهات بشكل جيد وكيف يمكن تنفيذها على واقع مختلف فى البيئة الأفريقية ؟ وكيف يمكن التغلب على البعد الثقافى الذى يمثل صعوبة عند تنفيذ السياسات على الواقع ؟ وما تأثير ذلك على الإدارة فى الدولة ؟

هل يمكن تصدير النموذج الأمريكى فى مجال الإدارة ؟



وأخيرا توجد بعض المشاكل الفنية المتمثلة في أجهزة الاتصالات حيث يصعب استخدامها بسبب تقادمها وكثرة أعطالها .

#### (ب) المشاكل التي تواجه البرنامج التدريسي :

يمثل إختيار المرشحين للبرنامج شرطا أساسيا من شروط نجاحه ، فلا يقتصر الأمر على التحقق من قدراتهم واستعدادهم ولكن يتطلب الأمر أيضا الدعم المعنوي للمتدرب ومتابعته بعد التدريب ، وقد تكمن العقبات بالنسبة للبرنامج التدريبي في عدم توفر من يتناسب مع شروط الترشيح كما تكمن الصعوبة في تمويل عملية متابعة المتدربين لضمان تحقيق النتائج المرجوة .

وفي المجمل ، ماذا نستفيد من هذه التجربة على المستوى المؤسسي ؟ نتيجة للتفاعل الواضح بين كل العناصر المشتركة في البرنامج من مدرسين ومتدربين ومسؤولين وأصحاب الدعم ، فقد لوحظ أن التبادل كان إيجابيا وقد انعكست تلك النتائج الإيجابية على المتدربين التابعين للمعهد القومي للإدارة كما إستفاد منها الدارسون الكنديون الذين إشتراكوا في الدورات المنعقدة في دولة المغرب .

ويمكن عمل التقييم اللازم لدى الدارسين المغربيين لإستنباط النتائج التي تحققت في البرنامج التدريبي .

#### الرؤية المستقبلية :

وإذا تابعت الدارسين القدامى الذين إجتازوا البرنامج من خلال نوات المتابعة التي تقام لهم لوجدناهم أكثر كفاءة وفعالية من ذي قبل في العمل الإداري .

تعتبر من العوامل التي تحد من تطور مشروعات التعاون في هذا المجال ، ومنها أيضا قلة الكتب والوثائق المختلفة . وفي هذا الصدد نأمل أن تزود المؤسسات التدريبية في المغرب بالنظم الإلكترونية اللازمة في إدارة الوثائق والمكتبات .

كما نأمل أن يوجه التمويل نحو مؤسسات التدريب التابعة للقطاع الحكومي لأنه القطاع الرئيس في أفريقيا والذي يتطلب زيادة المساعدات التدريبية .

إن الفترة الزمنية للمشروعات يصعب تحديدها نظرا لتعدد الجهات المساهمة في عملية التدريب فأحيانا الشركاء أو الممولون والجهة التنفيذية تنقصهم الواقعية في تحديد توقعاتهم وخططهم ، فليس من المعقول الإعتقاد بأنه خلال عام واحد يمكن أن تحدث تغييرات كبيرة وملحوسة ، ولما كان من الصعب إحداث مثل هذه التغييرات الجوهرية في المعاهد القومية للإدارة فكيف نتوقع أن تحدث مثل هذه التغييرات في معاهد لا تمتلك الوسائل الكافية اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة .

كما تجدر الإشارة إلى أنه من الصعب على المعهد القومي للإدارة الاستمرارية في القيام بهذا الدور التكاملي ، حيث أن مفهوم التعاون لدى المعهد يقتصر على فترة محدودة وليست لها صفة الدوام إذ يهدف المعهد إلى تدريب هيئة التدريس في هذه المعاهد الأفريقية بدلا من إرسال أساتذة أجنبي يشغلون مكان المدرسين المحليين .

إلا أن تدريب وتنمية هيئة التدريس تواجه بعض العقبات لأن العاملين بهيئة التدريس غير متفرغين ويرجعون إلى وظائفهم في نهاية الدورات .

وكذلك التعاون مع المعاهد القومية للإدارة له نتائج  
الدائمة والمثمرة .  
لذا فإن تدريب الأفراد الذين يشغلون وظائف عليا على  
التطبيق الجيد للإدارة وتكييفها مع الواقع المحلى ، ودعم  
المعاهد الإدارية لتصبح أكثر كفاءة كوسيلة للتنمية القومية  
: يعتبران عنصرا متكاملان لتحقيق التنمية فى الموارد  
البشرية .

**Source :**

**Institut International des Sciences  
Administratives, Octobre, 1996.**

وهذا هو الهدف الذى ننشده : توجيه المسئول الإدارى  
نحو إعادة النظر فى أسلوبه فى إتخاذ القرارات وتنميته  
لإستخدام الأساليب الحديثة فى العمل .  
ومن المعتقد أن هذا الأسلوب الحديث من الإدماج  
والتعاون الكندى مع المعاهد القومية للإدارة له قيمته وإن  
كان لم يصل إلى مستوى الكمال .  
إن النظام الكندى فى مجال المساعدات يعطى أولوية  
لتنمية المواد البشرية كوسيلة للمساعدة فى تنمية الدولة ،  
ويعتبر إختيار الكوادر العليا بما لها من تأثير على تنمية  
الدولة أسلوبا من الأساليب الفعالة للتنمية البشرية .



# اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشئ بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨



د. حسين رمزي كاتيم  
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

## أهداف الاتحاد

- \* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التي تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
- \* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .
- \* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية في مجالات التنمية الإدارية .

## اختصاصات الاتحاد

- (١) رسم السياسات والمخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .
- (٢) تقديم المساعدات الفنية في مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدي إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .
- (٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .
- (٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإداري .
- (٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .
- (٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات في المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .
- (٧) عقد بعض البرامج التدريبية في مجالات الإدارة المختلفة .
- (٨) تقديم المعاونة الفنية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشراوى - القاهرة - الدور الثالث

تليفون : ٣٩٧٢٠٥١ - ٣٩٧٢١٠٠

ص . ب : ١١٥١١٨